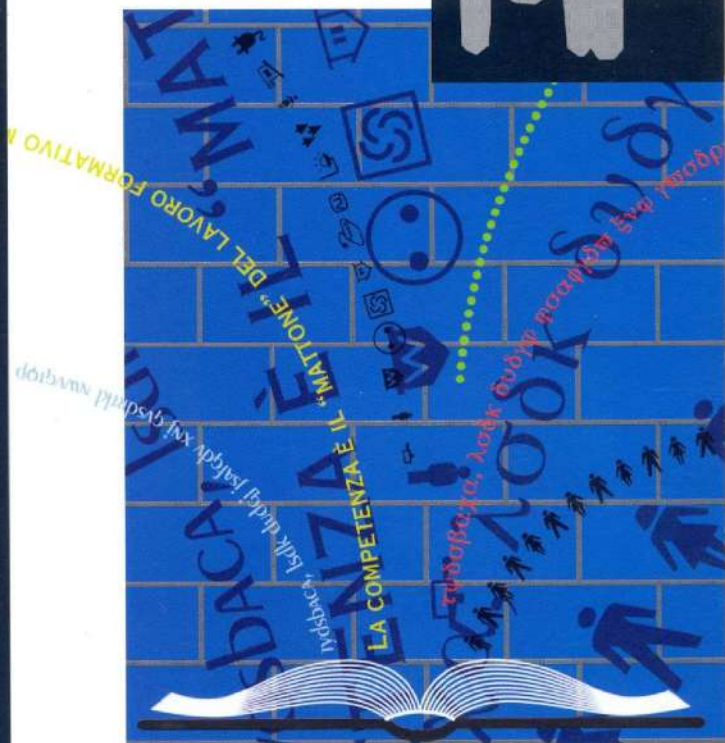
Collana
Il Mestiere del Formatore
MF
Competenze
& Formazione
G. Contessa
LA COMPETENZA È IL "MATTONE" DEL LAVORO FORMATIVO
edizioni
ARCIPELAGO

IL MESTIERE DEL FORMATORE

Collana promossa da ARIPS, ReNaFoP e CoCeFS,
diretta da M. Vittoria Sardella.

Questa Collana è promossa dall'ARIPS – Associazione Ricerche e Intervento Psicosociale – che dal 1978, opera per lo sviluppo delle competenze umane. Ma è anche promossa dal Registro Nazionale Formatori Professionisti (ReNaFoP) e dal Comitato Certificazione Formatori Skills (CoCeFS): due iniziative nate nel 1998 per la qualificazione dei formatori.

La Formazione è una pratica cruciale per la transizione dalla Modernità industriale all'Immaterialesimo del XXI Secolo. Milioni di uomini, gruppi e organizzazioni si trovano nella necessità di modificare o sviluppare le loro competenze per fronteggiare un passaggio epocale e la Formazione è il primo soddisfattore di questa necessità. I formatori sono, dunque, gli operatori centrali di quest'epoca: potenzialmente coloro che possono stimolare "la rivoluzione della luce", come i tessitori guidarono la rivoluzione industriale, i cittadini borghesi la rivoluzione francese, i tipografi la rivoluzione americana, gli operai quella russa. Osservare da vicino e offrire strumenti, teorici e pratici, alla professione del Formatore significa analizzare e stimolare un cruciale elemento di catalisi della transizione fra due epoche.

La Collana presenterà testi teorici e metodologici, ma anche strumenti tecnici, perché quella del Formatore non è solo una professione tecnica, ma non è neppure un lavoro meramente intellettuale. Ad oggi, la formazione italiana soffre di tre limiti. Una minoranza di formatori produce pensiero, ma trascura la tecnica. Un'altra porzione si concentra sulla tecnica, come se questa potesse sostituire il pensiero. Una larga maggioranza fa una formazione "pratica e casuale", evitando i processi culturali e le raffinatezze metodologiche. I libri pubblicati cercheranno di stimolare i lettori a qualificare le loro prestazioni, alla ricerca di un equilibrio fra teoria, metodo e tecnica, senza dimenticare che, al di sopra di ogni cosa, la formazione deve essere utile e produrre risultati.

Ulteriori informazioni. www.arips.com

IL MESTIERE DEL FORMATORE

Guido Contessa

COMPETENZE E FORMAZIONE

Problemi di formazione psicologica

Collana promossa da ARIPS, ReNaFoP, CoCeFS
Diretta da M. Vittoria Sardella

Indice

PARTE I
COMPETENZE:
COSA SONO E COME SI DETERMINANO

In questa Parte si concentra l'attenzione su due problemi centrali per chi fa per professione il formatore di competenze (skills). Può sembrare sorprendente per chi non conosce la questione, ma da decenni i formatori di competenze sono impegnati nel cambiamento e nello sviluppo di entità (le skills appunto) la cui definizione è ignota. Come tutte le pratiche umane e sociali, l'intervento non segue, ma corre parallelo, alla scoperta dell'oggetto su cui si effettua. E' stato così per la medicina, che ha iniziato a curare - e spesso con successo- un corpo sostanzialmente ignoto. E' stato così per la chimica, che sotto il nome di alchimia ha iniziato a manipolare i materiali, senza conoscere granché delle loro proprietà. Questo non esime la formazione dall'impegno di pervenire quanto prima a dare risposta alla domanda: cosa sono e come si determinano le competenze? Il primo Capitolo rimanda al concetto di consensualità, che è ancora come sempre è stato, il paradigma di tutti gli oggetti delle scienze e delle pratiche umane e sociali, ma anche di quelle fisico-naturalistiche. Il secondo Capitolo tenta di evidenziare, con un affresco molto generale, il legame che esiste fra le skills e le dinamiche psico-socio-economiche dell'attuale epoca di transizione dalla Modernità all'Immaterialesimo.

Cap.1.
Per una teoria delle competenze[1]

IL PROBLEMA DELLE COMPETENZE

Il concetto di competenza è centrale, nella formazione psicologica, ma ancora oscuro o impreciso. Si verifica intorno alle "capacità psicologiche" qualcosa di simile a quanto si è verificato in fisica per gli atomi, in chimica per le molecole, in biologia per le cellule. Per secoli si è parlato e si è lavorato intorno a oggetti che solo verso la metà dell'Ottocento hanno trovato una definizione e descrizione precise. Gli atomi e le cellule sono entità complesse, a loro volta composte da elementi più piccoli, che fungono da mattoni aspecifici della natura. Ogni oggetto naturale è tuttavia costruito da particolari insiemi di molecole o cellule, che assumono il ruolo di mattoni specifici. Atomi di idrogeno e ossigeno avvicinati a caso non danno origine a nulla: ma una molecola fatta di due atomi di idrogeno e uno di ossigeno, legati fra di loro, costituisce la unità base dell'acqua.
Circa le capacità psicologiche abbiamo problemi simili, ma siamo ancora al livello prescientifico. In particolare:
1) non esiste una definizione accreditata del concetto;
2) non conosciamo gli elementi che compongono le capacità;
3) non conosciamo quali sono le capacità basiche.

---

[1] Questo capitolo è la rivisitazione aggiornata di due contributi già pubblicati dall'autore: Contessa G., *Cosa è la formazione psicologica,* in AA.VV., *La formazione psicologica,* CittàStudi Edizioni, Milano, 1994 e Contessa G. *Per una teoria delle skills psicologiche,* su Psicologia Italiana, anno XV, n . 3, sett.-dic. 97

La cosa interessante è che, malgrado queste oscurità, facciamo formazione psicologica e spesso riusciamo a ottenere visibili incrementi di capacità.
F. Agnoli[2] offre un'interessante disamina della lingua inglese che dispone del termine "hability" o "skill". Il primo indica "potere sufficiente, capacità di fare qualcosa, abilitazione, destrezza, talento, potere mentale". Il secondo sta per "esperienza, abilità pratica, facilità nell'azione, abilità, tatto". Le habilities sarebbero le capacità ad ampio raggio come quella verbale, spaziale, matematica, ecc. Le skills sarebbero componenti attualizzate delle habilities, che possono essere oggetto di addestramento. Per analogia potremmo paragonare le habilities agli atomi e le skills alle molecole.
In direzione simile può essere letto il contributo di I. Matte Blanco[3] che enfatizza l'accezione di capacità come "capienza". In questo senso le capacità sarebbero contenitori aspecifici che si riempiono, con l'esperienza e la formazione, di "poteri operativi" cioè skills.
A testimoniare l'imprecisione nella quale naviga il concetto di "capacità psicologica" citiamo due interessanti testi.
Il primo, di L. De Cataldo e G. Gulotta[4] sulla "competenza comunicativa", definisce tale competenza come "…l'insieme delle condizioni psichiche e comportamentali che sono necessarie al compimento di una data attività" (pag.19). Una definizione, come si vede, molto astratta e generale. Poi (p.22) gli autori citano studi sulla "competenza sociale" (termine spesso usato come sinonimo di competenza comunicativa) che

---

[2] Agnoli F., *Le parole della psicologia: due termini in inglese, uno solo in italiano?, su Giornale italiano di psicologia, vol. XVII*, n. 4 dicembre 90
[3] Matte Blanco I., *L'inconscio come insiemi infiniti,* Einaudi, Torino, 81
[4] De Cataldo L., Gullotta G., *Sapersi esprimere,* Giuffrè, Milano, 91

indicano come elementi che la compongono: la espressività emotiva, la sensibilità emotiva, il controllo emotivo, la sensibilità sociale, l'influenza sociale. Il problema è che questi cinque elementi base sono a loro volta determinati da ben 11 fattori fra i quali: capacità di mettersi in sintonia con gli altri, estroversione, capacità di persuasione, capacità di accettazione della complessità, ecc. Insomma siamo in un circolo vizioso nel quale le capacità specifiche e quelle aspecifiche si intrecciano.
Dalla citazione di altri ricercatori i nostri due autori indicano ancora (pag. 30) "che la competenza comunicativa sarebbe in rapporto diretto con tre gruppi di skills:

- la complessità cognitiva (che è la capacità di interpretare e di dare un senso a quanto gli altri dicono intorno a noi)
- l'empatia (che è fatta di espressività, ottimismo, facilità di rapporto, calore umano, flessibilità);
- l'assunzione di ruolo e il controllo del rapporto comunicazionale (cioè la capacità di condurre, sostenere, indirizzare l'interazione)".

Se volessimo andare a fondo, ci troveremmo di fronte ad altri vicoli ciechi, perché affermare che la competenza comunicativa dipende dall'empatia, la quale a sua volta dipende dalla facilità di rapporto è nient'altro che una tautologia. Tutti i numerosi e dotti esempi riportati dagli autori sono di questo tipo.
Il secondo testo, di G.C. Cocco[5] non si sottrae agli stessi problemi. Dopo una lunga disamina sul funzionamento celebrale, l'autore, senza spiegare da dove vengono e cosa siano le capacità, ne elenca di cinque categorie: emozionali, relazionali, intellettuali, gestionali, innovative. Le cinque categorie sono poi suddivise in 49 capacità "semplici", ciascuna delle quali

[5] Cocco G.C., *Ipermanaging*, F. Angeli, Milano, 93

viene descritta e analizzata. Il fatto è che queste 49 capacità piuttosto che semplici appaiono anch'esse molto "composte". Per esempio, la capacità di organizzazione viene definita come "capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo" (pag. 109). Il che mi sembra un'altra tautologia, che nulla dice circa la capacità dal punto di vista della formazione.
Una pista di ricerca molto stimolante circa il concetto di capacità mi sembra quella dei " Big Five". G.V. Caprara e M. Perugini[6], dopo un preciso excursus delle maggiori teorie della personalità basate su un approccio lessicografico e strutturale, confermano l'interesse per il paradigma dei Big Five. Tale paradigma individua i seguenti 5 fattori basici della personalità:

a) Estroversione (socievolezza, attivismo, dominanza)
b) Gradevolezza (compiacenza amichevole)
c) Coscienziosità (scrupolosità, perseveranza, autocontrollo)
d) Stabilità emotiva (tranquillità, sicurezza, calma)
e) Intelletto (apertura all'esperienza)

Tali elementi basici della struttura della personalità possono essere identificati con le habilities, cioè coi contenitori potenziali di skills da attualizzare mediante la formazione psicologica? Possiamo considerarla un'ipotesi.
Il fatto è che il tema della capacità sembra un territorio a dimensione infinita, di fronte al quale si tratta di trovare il livello di osservazione e definizione, insieme più funzionale e significativo per l'obiettivo della formazione psicologica. L'ignoranza dei dinamismi

---

[6] Caprara G.V., Perugini M., *L'approccio psicolessicale e l'emergenza dei Big Five nello studio della personalità,* su Giornale italiano di psicologia, vol. XVIII, n. 5, dicembre 91

della fisica delle particelle non ha impedito la costruzione delle piramidi, come l'insipienza circa la genetica non ha rallentato la procreazione. Le scienze dure hanno dimostrato che si può lavorare benissimo con oggetti "composti", a una condizione: la visibilità del controllo dei risultati.

Probabilmente questo è l'elemento sul quale la formazione psicologica dovrà ricercare di più. Se le skills sono capacità di fare un compito, la loro identificazione e osservazione va dunque legata a esso. Semmai il problema sarà quello di definire classi di compiti, al fine di evitare un behaviorismo ingenuo quanto anti-economico. Prendiamo l'esempio della guida automobilistica: quali sono le skills psicologiche che la riguardano? Possiamo ragionare scomponendo l'azione "guida" in elementi semplici come calma, sicurezza, equilibrio, prontezza, attenzione, destrezza. Poi dobbiamo chiederci quali capacità presiedono a ciascuno degli elementi suddetti e scopriremmo (forse) che la calma dipende dalla serenità, dal senso dell'humor, dalla pazienza, dal controllo dell'ansia, e così via. Il lavoro, come succede a molti autori, diventa un circolo vizioso. Se invece prendiamo il problema dei termini di risultato e diciamo che la capacità di guidare è la capacità di trasferirsi in auto da un luogo ad un altro, senza incidenti e senza trasgressioni della legge, allora forse abbiamo una centratura della formazione sulla visibilità del risultato anziché sulla visibilità delle cause.

Si può trasferire questo ragionamento anche alla formazione psicologica in senso stretto? Per esempio alla capacità di comunicare o di stare in gruppo? Probabilmente ciò è possibile se riusciamo a trovare un paradigma consensuale sul vero senso dei termini "comunicazione" e "vita in gruppo".

Dire che un soggetto ha un livello pari a x di capacità di comunicare, dichiarando bene cosa intendiamo con tale termine, ci consente di progettare un'azione di formazione psicologica, il cui risultato osservabile sia x + y. Questo approccio ci consente di lavorare con - n - capacità operative, che rispondono alla condizione di operatività visibile.

PREMESSA EPISTEMOLOGICA

In riferimento ad un qualsiasi operatore, col termine "competenze" possiamo indicare sia i confini della sua azione (competenza come area riservata di intervento), che le capacità cui egli deve ricorrere per occupare il suo territorio. Le capacità indicano l'ampiezza e la profondità di azione (capienza) che l'operatore possiede, ma anche il tempo che gli necessita per ricorrere ad essa. Potere e velocità (cioè spazio e tempo) sembrano dunque essere gli assi cartesiani delle capacità.
Le capacità di ogni operatore possono essere classificate nelle tre aree che presiedono al comportamento: cinestetica (movimento, manualità, sensi); estetica (emozioni, cuore, affetti); ed etica (razionalità, mente, cultura). Naturalmente la divisione in queste tre aree è puramente descrittiva. Ogni soggetto è infatti un insieme nel quale le parti suddette si intrecciano e si influenzano inestricabilmente. La famosa distinzione fra sapere cognitivo, saper fare strumentale e saper essere psicologico è una tassonomia delle capacità utile solo a fini semantici e pragmatici, non certo euristici. La complessità del sistema uomo è tale che ogni analisi partitoria risulta forse utile, ma sempre riduzionista. D'altronde è in questo modo che ogni scienza, anche

e soprattutto le scienze biofisiche, procede per approssimazioni alla spiegazione e descrizione del mondo. Dall'atomo di Democrito ai quark, dalla "ghiandola pineale" agli ormoni, tutta la scienza ha sempre operato per classificazioni, schematizzazioni, e riduzioni. Oltre a ciò, le scienze "dure" si sono sviluppate grazie a due principi epistemologici, solo di recente resi espliciti. Il primo, ben descritto da T. Kuhn[7] riguarda la natura consensuale del paradigma scientifico dominante.

Dagli assiomi della geometria euclidea o della matematica pitagorica ai sistemi di misura del tempo e dello spazio. Le fondamenta delle scienze sono sempre state un fatto di consenso all'interno della comunità scientifica. Il secondo, proposto da B. Mandelbrot[8] concerne il rapporto fra scientificità e livello di definizione. Il teorico dei frattali ha evidenziato come il profilo di una costa rilevato dal satellite, non è meno esatto o meno scientifico del disegno della stessa fatto dai cartografi che camminano sulla battigia, o di quello di fisici che misurano le asperità frattali della stessa, tenendo conto di ogni granello di sabbia. Il livello di definizione cambia di valore in funzione dell'uso ed in conseguenza del consenso esplicito su di esso. Il satellite, i cartografi ed i fisici descrivono la stessa costa, sia pure con enormi differenze di misura e con approssimazioni diverse, utili per usi diversi. La psicologia deve ispirarsi alle scienze più evolute, senza sentire le sue approssimazioni come debolezza o colpa. Deve dunque accettare, nella sua ricerca, le riduzioni, la consensualità e la varietà dei livelli di definizione. Con una particolarità in più, di cui la psicologia può essere orgogliosa: la inscindibilità e la

---

[7] Kuhn T., *la struttura delle rivoluzioni scientifiche,* Einaudi, Torino, 78

[8] Mandelbrot B., *Gli oggetti frattali,* Einaudi, Torino, 87

reciproca influenza fra soggetto osservatore e oggetto osservato. Da sempre la psicologia ha intuito che fra il mondo (oggetto) e lo scienziato che lo osserva (soggetto), esiste un legame di interdipendenza, cui le scienze fisiche sono pervenute più tardi, col principio di indeterminazione e la teoria quantistica. Questo significa che per la psicologia è acclarato ciò che per le scienze "dure" e ancora discusso: che ogni paradigma è fissato e confutabile, in relazione al contesto in cui agisce. Il concetto psicologico lewiniano di "campo", con le dinamiche correlate, è un paradigma forte, generativo, anche per la questione delle skills.
Queste sono infatti sia la capacità di fare che la potenzialità di fare.
La prima è un dato fenomenologico, mentre la seconda è un precipitato dell'incontro fra le risorse dell'attore e la situazione, il campo, il contesto.

UN CASO: LE CAPACITA' PSICOLOGICHE DEI FORMATORI

Affrontando il problema delle capacità psicologiche di quella categoria particolare di operatori che si occupano di formazione, non possiamo non segnalare come prima cosa l'ultimo punto del precedente paragrafo. Le capacità oggetto dell'immagine prendono forma e si plasmano in relazione al contesto in cui si esprimono, ed all'osservatore (soggetto) che le rileva. La relazione fra formatore e formandi crea una particolare misura, nella quale le parti dell'uno e degli altri si fondono, sia pure parzialmente e temporaneamente, si alterano, generano capacità nuove, o gradi diversi di capacità

esistenti. H. Haken[9], descrive il processo per cui le diverse onde del laser, che si attualizza in base alla posizione e distanza degli specchi che lo racchiudono. Tutte le onde sono potenzialmente "capaci" di diventare attrattori, ma è il campo che determina quale di esse lo sarà.
In secondo luogo occorre precisare che un operatore dispone di almeno tre classi di capacità (cognitive, strumentali e psicologiche), anch'esse fra loro interagenti. Lo scorporo delle capacità psicologiche o skills dalle altre, è dunque una ulteriore riduzione. Va sottolineato che il lavoro di ricerca sulle skills psicologiche e relativamente recente e marginale, per cui la psicologia si trova oggi nelle condizioni di iniziare un'opera di tassonomia consensuale simile a quello che le scienze biofisiche hanno affrontato un secolo fa. La tavola di Mendelejeev delle skills psicologiche deve ancora essere scritta, e per esserlo richiede ancora tante risposte e mediazioni. Infine, per le skills psicologiche, dobbiamo convenire a quale livello di definizione ci interessa attestarci e per quale uso.
E' probabile che per la selezione di operatori semplici possiamo accontentarci di un livello di definizione abbastanza aggregato (molecolare), mentre per la formazione dei formatori dobbiamo pervenire ad un livello di definizione atomico o anche sub-atomico. L'articolazione dei diversi livelli di definizione rimanda alla necessità di una ricerca su strumenti di misura accettati consensualmente dalla comunità dei formatori. Pur con tutte queste premesse e precisazioni, possiamo avviare una definizione delle skills psicologiche dei formatori partendo da una formazione semantica del campo di ricerca. Per formatore qui intendiamo "chiunque si occupa professionalmente di produrre o trasferire

---

[9] Haken H. *Sinergetica,* Boringhieri, Torino, 83

apprendimenti". Il legame fra il termine di formatore e quello di apprendimento, indica esplicitamente il carattere relazionale o contestuale dell'azione formativa. Formare non è un'azione che si può fare a prescindere da un risultato, che consiste nel passaggio di stato di un altro soggetto, da una condizione iniziale ad una finale diversa. Tale legame indica anche che la formazione non si collega ad altri tipi di passaggio di stato come quelli definiti per esempio dai termini "guarigione" o "esecuzione", che attengono rispettivamente alla terapia ed al comando.
Il formatore è un operatore che produce apprendimento attraverso il metodo scientifico-professionale moderno (ipotesi, osservazione, interpretazione, intervento, evaluation) e mediante tecniche didattiche specifiche. Altri operatori (genitori, predicatori, avvocati ecc.) producono apprendimenti, ma lo fanno senza ricorrere ad un metodo o a tecniche didattiche specifiche. L'applicazione di un metodo indica il possesso di capacità professionali aspecifiche, comuni a tutti i professionisti moderni; mentre l'uso di tecniche didattiche specifiche richiede capacità peculiari, che attengono alle tre classi già descritte: cognitive, strumentali, psicologiche. Ogni formatore deve ricorrere ad un mixing delle tre classi suddette sia pure in dosi diverse. Il formatore più legato alla razionalità, padrone di una tecnica, (per esempio un maestro di tennis o un addestratore informatico) non può fare a meno di avere conoscenze teoriche (sul corpo umano o sull'hardware), nè può essere privo di skills psicologiche (per motivare, incuriosire, stimolare, supportare). Il formatore centrato sull'apprendimento cognitivo (per esempio un docente) oltre a conoscere molto bene la teoria di cui si parla, deve possedere abilità strumentali nell'uso dei sussidi didattici o della

retorica, ma anche essere padrone di alcune skills psicologiche come l'autorevolezza e la comunicativa.
L'operatore addetto alla formazione psicologica (un trainer di T-Group o un tutor di apprendimento) è specializzato nella facilitazione di apprendimenti psicologici e perciò deve avere conoscenze teoriche e abilità tecnico-strumentali, ma soprattutto deve possedere tutte le skills psicologiche che saranno oggetto del suo lavoro. E appunto skills vengono chiamate le competenze psicologiche, per distinguerle dalle capacità cognitive e dalle abilità strumentali.

LA METAFORA INFORMATICA

Come si vede dall'allegato, può essere di un certo interesse ricorrere alla metafora informatica per l'illustrazione della tassonomia delle skills psicologiche. A cosa ci si riferisce quando si parla di "capacità" di un computer? Esiste una capacità dell'hardware, cioè della struttura, che rimanda sia alla capienza (Hard disk e Ram contengono i byte in archivio mnemonico a lungo ed a breve termine), sia alla velocità di funzionamento. (oggi arrivata ai processori MMX700). Questa può essere paragonata alla struttura mentale del soggetto, le sue capacità mnemoniche, logico-matematiche, motorie.
Possiamo dire che un Hardware predisposto per l'upgrading è come un soggetto con una struttura mentale aperta, capace di estendersi più volte. Il rapporto fra il vecchio ENIAC, grande come un palazzo e tutto valvole, e gli odierni portatili a colori, evoca la struttura mentale di un contadino di fine Ottocento rispetto a quella di un attuale operatore di un'impresa avanzata. Nessuna differenza sul piano dell'etica o del pensiero filosofico di base (entrambi

hanno lo stesso rapporto con Dio e cercano le stesse risposte alla vita), ma un abisso sul piano della capienza di informazioni e della velocità del trattamento. Diciamo che il portatile ha una capacità 10.000 volte superiore a quella del vecchio ENIAC. Le capacità dell'hardware si collocano su una scala che indica il grado di controllo sullo spazio (memoria) e sul tempo (velocità).
Esiste poi una capacità del software, cioè dei processi "mentali" del computer. Qui possiamo fare una divisione in base alle funzioni ed al livello di definizione. Esiste un software che si chiama sistema operativo (il vecchio DOS e il moderno WINDOWS, il futuro LINUX) e che definisce il tipo e le capacità dello scenario, dell'ambiente, del contesto nei quali le capacità si esprimono. Il sistema operativo corrisponde alle capacità e fornisce "skills" aspecifiche che consentono le connessioni, le articolazioni, le evoluzioni dell'interno dell'apparato. Esso è anche un attuatore del potenziale dell'hardware, come una cultura che facilita l'espressione di capacità della struttura. Un contadino potenzialmente intelligente e creativo, può esprimersi al minimo lavorando come bracciante, oppure può studiare, viaggiare, stabilire relazioni che fanno esprimere al massimo, ed in modi prima ignoti, le sue capacità. Un PC 486 che monta il sistema operativo DOS, può fare meno cose ed in più tempo (cioè esprime meno capacità) che se monta WINDOWS 95. Il sistema operativo e ancora un software aspecifico, cioè un insieme di capacità-quadro poco specializzate. Se si vuole usare il computer per scopi grafici o per comunicare via Internet o per fare calcoli, occorrono più specifici strumenti di software, detti programmi applicativi. Words, Publisher, Excel, sono fra i più noti programmi applicativi della Microsoft, ma esistono

centinaia di produttori che offrono migliaia di programmi applicativi. Questo testo è scritto con il vecchio e glorioso Wordstar, che oggi è un cimelio, ma solo 5 anni fa era il principe dei programmi applicativi di scrittura. Ciascuno dei programmi applicativi ha una vocazione, una missione specializzata, cioè è capace di fare qualcosa bene, ma non tutto: Words serve per scrivere, Publisher è adatto a fare grafica non professionale, Excel e dedicato ai calcoli.
Ogni programma applicativo è una capacità specializzata. Da esso non dipendono nè la capienza di memoria, nè la velocità delle operazioni che attengono al sistema operativo, ma la capacità di eseguire alcune operazioni specifiche. Anche se il modo con cui i programmi operativi agiscono non è senza influenza sulle aree di competenza del sistema operativo. Questo accade anche nelle capacità umane. La capacità logico-matematica è aspecifica, corrisponde al sistema operativo. Ma il modo con cui facciamo le operazioni di calcolo, cioè il programma applicativo che usiamo, amplia o accelera la nostra capacità logico-matematica. Per fare una divisione, il sistema moderno è più efficace del ricorso al pallottoliere: possiamo fare divisioni fra numeri di otto cifre ed in meno tempo. Il software applicativo specializza quello operativo, anche se dipende da esso e lo influenza, anche se ne è determinato. Entrambi hanno una qualche relazione biunivoca anche con l'hardware, pur essendo questo meno permeabile e flessibile.
Infine esiste una terza classe di software che sono le funzioni dei programmi applicativi. Per esempio, tutti, oltre a fare il loro compito, consentono di stampare. Alcuni hanno la funzione accessoria di inserire files-audio; altri possono collegarsi direttamente con Internet; altri ancora consentono di spedire ad indirizzi

diversi la stessa pagina scritta. Le funzioni sono decine per ogni programma applicativo; alcune sono comuni a molti programmi, altre attengono ad uno solo. Si tratta dunque, in qualche caso, di capacità aspecifiche, in altri di capacità specializzatissime, affiancate a capacità specifiche come quelle dei programmi applicativi. La metafora dunque appare chiara: l'hardware è la struttura mentale, il sistema operativo corrisponde alle capacità aspecifiche, i programmi applicativi stanno per le capacità specializzate, e le funzioni sono componenti ultra-specializzate o aspecifiche dei programmi applicativi. I quattro livelli di definizione sono tra loro interattivi, si influenzano a vicenda, confliggono (anche troppo spesso, come sa chi usa Windows) o cooperano, si attualizzano o si limitano l'un l'altro. Quando chiediamo cosa sa, sa fare o sa essere un computer, a quale di questi livelli ci riferiamo? Non è una riduzione rispondere riferendoci ad un solo livello di definizione? E la capacità dell'operatore (cioè dell'altro che influenza il campo del computer) non determina forse in qualche misura l'espressione del potenziale del PC?

LA METAFORA CHIMICO-FISICA

Una metafora meno meccanicistica, più vicina alla libertà tipica delle questioni umane, è quella ispirata al mondo della chimica e della fisica. Mendeleieev, Bohr e Einstein sono tre nomi simbolo cui ci ispiriamo e di cui la psicologia delle skills avrebbe bisogno per evolversi. Il primo stabilì la Tavola degli elementi basici della chimica, i mattoni dell'universo materiale, con le rispettive composizioni atomiche. Per quasi un secolo la comunità scientifica ha fatto propria una descrizione dei mattoni dell'universo che

definire approssimativa è poco. Eppure questa descrizione approssimativa è valida ancor oggi e serve ed è servita ad un'infinità di operazioni pratiche. La famosa Tavola è una tassonomia di molecole elencate in ordine crescente di complessità nella composizione. Le molecole sono aggregati di atomi, cioè sono gruppi di relativamente grande dimensione. Esse indicano un concetto molto sintetico e un livello di definizione iper-atomico. Fra le skills psicologiche del formatore possiamo indicare come molecola il concetto di "autorevolezza", che è intuitivamente un composto pluriatomico. Con questa definizione molecolare, una volta trovato il consenso, nella comunità psicologica, potremmo già operare a molti livelli significativi. Si tratta di un aggregato e di una capacità aspecifica (nel senso che non è tipica solo del formatore), ma è pur sempre un punto di partenza. Se riuscissimo a fare la tavola di Mendeleieev degli elementi molecolari (cioè delle skills aspecifiche) del formatore psicologico, potremmo fare molti passi avanti. Dopo Mendeleieev, Bohr tentò con successo una descrizione del mondo atomico, cioè sub-molecolare, individuando il famoso modello "sole-pianeti". Lo schema descrive il mondo atomico, non più come il democriteo mattone indivisibile, ma come un sistema plurale, composto da un nucleo centrale (il sole) ed uno o più elettroni orbitanti intorno ad esso (i pianeti). Il gruppo molecolare viene concepito come una comunità di gruppi. L'atomo diventa "tomabile" cioè tagliabile, ed è simile ad un programma applicativo a funzioni plurime, specializzate e non. Lo schema di Bohr indica anche il perchè ed il come ogni atomo opera legandosi o meno ad altri, nel creare molecole. Ogni atomo è specializzato sia in relazione con gli altri cui si lega, sia in dipendenza delle funzioni sub-atomiche

(particelle) che contiene. Molecole, atomi, particelle sono tre componenti e tre livelli di definizione della materia. Tornando alla nostra tabella A possiamo ipotizzare che la molecola "autorevolezza" sia un composto del tipo S512 (5 atomi di sicurezza legati a 2 atomi di investimento). A sua volta l'atomo di Investimento comprende un nucleo (energia, eros?) ed almeno tre elettroni: calore, attenzione degli altri, concentrazione sul qui ed ora. Queste descrizioni sono molto aleatorie, almeno quanto quella di Bohr. La fisica quantistica, di cui Einstein è un simbolo, ha scoperto finora, ma non sembra finita, oltre 40 oggetti orbitanti attorno al nucleo atomico: altrettante funzioni del programma applicativo cui ciascun atomo è dedicato. Anche in questa metafora scopriamo la complessità del problema delle skills.
Molecole, atomi ed elettroni indicano diversi livelli di definizione; sono tra loro interattivi; determinano e sono determinati sia dall'ambiente fisico sia dal loro osservatore. Quanto a quest'ultimo punto è interessante notare che, in fisica, l'equazione della funzione d'onda di Schroedinger si chiama, vedi caso, funzione PSI. Gli oggetti sub-atomici, come le funzioni dei programmi applicativi, sono numerosissimi ed in continua espansione numerica: allo stesso modo delle skills basiche. Su questo punto il problema potrebbe diventare molto complesso, poichè non è escluso in fisica, quindi ancor meno può esserlo in psicologia, che i mattoni "finali" non esistano. Chi può dire che i quark non sono anch'essi degli insiemi? Il carattere infinito del mondo esterno, come del mondo interno, fa ipotizzare la presenza di spirali ricorsive, simili alla scala di Escher, in cui il punto di arrivo e quello di partenza coincidono.

LA TAVOLA ALLEGATA

La tavola B allegata e un tentativo di illustrare il metodo per una ricerca ancora da fare. Invece di iniziare con le skills psicologiche del formatore in generale, la tavola si concentra sulle skills psicologiche necessarie a quel particolare tipo di formatore che si occupa di condurre un gruppo autocentrato. Dei vari modelli possibili, per le descrizioni delle fasi di sviluppo del piccolo gruppo autocentrato, ho scelto il modello di Tuckman[10] per la sua semplicità. La prima colonna dopo il modello indica, per ciascuna fase, il focus, cioè il punto di concentrazione degli attori, l'obiettivo centrale (per il formatore e per i formandi). La terza e la quarta colonna segnalano rispettivamente i comportamenti individuali e le dinamiche di gruppo prevalenti, che chiamano in campo le skills del formatore.. Naturalmente la schematizzazione è approssimativa. Intanto le fasi di Tuckman sono spesso diverse nei gruppi reali; poi a ciascuna fase possono corrispondere comportamenti individuali e dinamiche di gruppo molto diverse da quelli "normali". Tuttavia, se la situazione si presenta come nelle fasi di Tuckman e se i comportamenti individuali e le dinamiche di gruppo sono come previsto dal modello, allora il formatore deve possedere ed esprimere le competenze indicate. La colonna 5 indica le competenze generali del formatore, nella situazione descritta: quelle teorico-cognitive, quelle tecnico- strumentali, e quelle psicologiche (skills).
Le ultime tre colonne indicano solo i tre livelli possibili di competenza psicologica o skills: molecolari, atomiche o sub-atomiche. Si tratta più di una

---

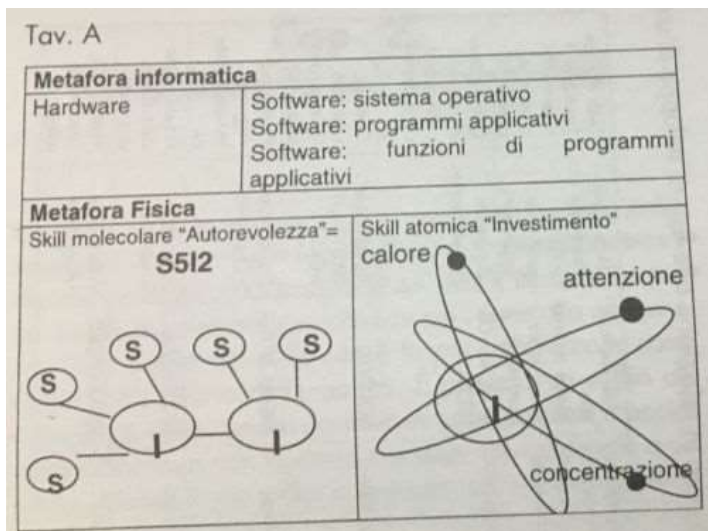
[10] Tuckman B. W., *Developmental sequence in small group,* Psychological Bulletin, 63, 384-399, 65

dimostrazione di modello che una spiegazione della realtà. Il lavoro di ricerca e di definizione consensuale delle skills basiche (i mattoni della competenza del formatore) è ancora tutto da fare.

CONCLUSIONI

Le competenze psicologiche del formatore, come di migliaia di altre figure professionali che vengono formate, sono un territorio ancora tutto da esplorare e sul quale la comunità dei professionisti e degli accademici deve iniziare a interrogarsi. Come è vero che finora abbiamo (per usare una famosa metafora di Musatti) acceso e spento la luce anche senza aver risolto il conflitto fra teoria corpuscolare e teoria ondulatoria, è anche vero che facciamo formazione psicologica e formiamo formatori con un certo successo senza sapere bene quante e quali siano le loro (e le nostre) skills psicologiche. Tuttavia questa vaghezza e totale assenza di consensualità, indebolisce la nostra professione. Non sapendo definire e spiegare ciò che facciamo, non abbiamo armi nè per convincere i committenti a sostenere la formazione psicologica, nè per difendere il mercato dai sedicenti formatori. Definire le skills ai livelli molecolari, atomico e sub-atomico è un compito importante e ancora tutto da svolgere, ma occorre iniziare. Sapendo che:

- ogni skill del formatore è comunque da riferire al campo presente nel quale esso opera
- la tavola delle skills non può che essere il risultato di un consenso nella comunità dei formatori;
- le skills vanno classificate in base a diversi livelli di definizione, ciascuno dei quali ha una sua validità operativa;

- la definizione delle tavole delle skills deve essere collegata alla costruzione consensuale dei relativi strumenti di misurazione;
- poichè il mondo interno è concepibile come " insieme di infiniti" è possibile ipotizzare l'infinitamente piccolo come punto di una spirale ricorsiva, simile alla scala di Escher.

Fatte queste premesse ritengo un buon punto di partenza la proposta, sintesi ed evoluzione i numerosi modelli precedenti, (vedi tavola A) che è sintetizzata nella tavola B. Va precisato che tale proposta riguarda solo l'operatore che si occupa di formazione psicologica in aula. Essa esclude perciò le skills di cui il formatore necessita per il lavoro pre, para e post aula: progettazione, organizzazioni, setting e risorse, evaluation. Il modello presentato parte dall'assunto che il formatore deve possedere intanto capacità

psicologiche aspecifiche: una specie di sistema operativo, un insieme di capacità di scenario a livello molecolare. Poi egli deve poter assumere, in base alla situazione in cui si trova (tipologia dell'azione formativa, finalità ed obiettivi, richieste degli utenti), ben otto diverse funzioni o ruoli (programmi applicativi specializzati), ciascuno dei quali prevede diverse capacità psicologiche a livelli di definizione atomica e sub-atomica.

Tav. B – Analisi delle skills per la formazione psicologica in relazione alle fasi di sviluppo di un gruppo

Fasi di Tuckman	Focus	Comp. Individ.	Dinamiche di gruppo	Competenze del Formatore (ciò che deve saper suscitare)	Skills aspecifiche (come molecole o sistema operativo)	Skills specifiche (come atomi o programmi applicativi)	Skills di base (particelle o funzioni dei programmi applicativi)
Formazione	Apertura	Orientamento	Dipendenza	Riscaldamento	AUTOREVO–LEZZA	Sicurezza +Investimento	Calore, attenzione, concentrazione, controllo ansia
Tempesta	Conflitto	Resistenze	Attacco-fuga	Appartenenza	SOLIDITÀ	Spersonalizzazione +Pluralità	Controllo emozioni, valorizzazione differenze
Normazione	Cooperazione	Comunicazione	Coesione	Decisione	MEDIAZIONE	Equidistanza +Creatività	Pensiero divergente, Immaginazione
Performance	Cambiamento	Creatività	Interdipendenza	Organizzazione	SICUREZZA	Supporto +Plasticità	Fiducia, coinvolgimento, pazienza
Aggiornamento	Separazione	Lutto	Autonomia	Revisione	SEPARAZIONE	Valutazione +Autostima	Analisi, riconoscimento valore

Cap. 2
La scimmia e l’Enterprise

L’Enterprise è la più sofisticata nave dell’Impero nella saga di Star Trek. La qualità delle sue prestazioni deriva da una gestione ultracomplessa sul piano tecnico ed umano. La società dell’Immateriale con cui l’uomo sta oltrepassando la soglia del millennio è la più sofisticata e complessa della Storia dell’umanità. E’ passato un soffio da quando gli esseri umani dormivano sulle palafitte, cacciavano i dinosauri con la clava e si stupivano di fronte ad un fuoco. Meno di un soffio è passato dalle vicende della guerra di Troia; una vibrazione ci separa dal lungo Medio Evo; e la modernità è appena alle nostre spalle. In soli 5.000 anni la civiltà è passata dalla clava ai missili teleguidati; dal grugnito al linguaggio informatico; dal localismo tribale al globalismo planetario. In un pugno di secoli la civiltà umana si è trasformata, complessificata, sviluppata. Il passaggio dallo scenario preistorico a quello dell’immateriale non è un’evoluzione ma una mutazione qualitativa. Cosa possiamo dire del mutamento della specie umana, vale a dire dell’attore di questo scenario? In cosa la scimmia preistorica, o meglio, il primo ominide della scala evolutiva, è diverso dall’uomo odierno?[11]

La risposta alla domanda è relativamente semplice perché il pianeta è abitato da gruppi umani rappresentativi di ogni tappa della scala evolutiva: dai popoli fermi alla fase preistorica ai gruppi di scienziati

[11] Questo capitolo è lo sbocco conclusivo di un lavoro iniziato dall’autore con *Skills per il terzo millennio,* pubblicato su Impresa e Società, anno XVII, n. 6, marzo 1987

dei più moderni centri di ricerca. La differenza più evidente è l'aspettativa di vita, circa 3 volte maggiore nei soggetti più civilizzati. La seconda differenza è nella capacità d'uso della tecnologia: anche l'uomo medio, inserito in un contesto di medio sviluppo, prende il treno, telefona, accende il televisore. La terza differenza vistosa è la quantità di informazione e conoscenza, che i mass media hanno amplificato a dismisura. Dunque, dalla scimmia ci separa la quantità di vita, la capacità d'uso della tecnica, la quantità di informazioni. Ma per il resto? I sentimenti e le emozioni, i difetti ed i vizi, i desideri e le paure, le qualità morali non sembrano cambiati molto dai tempi della guerra di Troia a quelli della battaglia di Monica Levinsky. La natura umana sembra un fattore immutabile. Ma questo non sarebbe un problema, se le capacità di controllare e adattare la natura umana all'ambiente fossero adeguate. Per millenni l'uomo comune poteva fronteggiare la vita ricorrendo a due sole capacità: la forza e/o l'astuzia. Fosse per cacciare, lavorare o combattere, la vita dipendeva dalla forza fisica o dal suo surrogato mentale che è l'astuzia di godere della forza altrui. Col Medio Evo, si è aggiunta la religiosità come arma d'integrazione sociale e dunque di sopravvivenza. Per vivere occorreva essere fedeli, ortodossi, integrati nella comunità ecclesiale, rispettosi dei rituali e delle forme imposte dalla Chiesa, l'unico vero potere unificante dell'epoca. Nel Rinascimento, le capacità umane si sono arricchite dell'abilità tecnica manuale (artigianato e arte). Stiamo parlando dell'uomo comune perché i possessori di genio o di potere o di ricchezza - una sensibile minoranza dell'umanità- hanno sempre potuto vivere anche senza le capacità richieste dai tempi. Fino all'Età dei Lumi si è persa notizia dei milioni di esseri umani che sono dovuti soccombere perché privi o carenti di forza, astuzia, religiosità o arte.

E’ la Rivoluzione Francese che sancisce l’ascesa di un Evo Moderno e Industriale, peraltro già nato da circa un secolo, nel quale assume rilevanza un ceto esteso come la borghesia che si caratterizza per le capacità astratte. Avvocati, ingegneri e tecnici, scienziati, tipografi, commercianti assumono la leadership della civilizzazione sulla base di una richiesta di cittadinanza fondata non sulla forza o sulla ricchezza, né sulla religiosità o sull’arte ma sulla competenza e la conoscenza tecnica. Non è un caso che la leadership della borghesia coincida con uno sviluppo progressivo della società industriale, fondata sull’incorporazione delle competenze nelle merci. L’industrialesimo ha cominciato a declinare subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, ma per oltre due secoli ha costituito uno scenario nel quale progressivamente le competenze e la tecnica hanno sostituito, per larghe masse, la forza, l’astuzia, la religiosità e l’arte. Il proletario, ricco solo della propria forza fisica impiegata per generare la prole e per scambiarla con la propria sopravvivenza, è una figura plurimillenaria che il capitalismo non ha creato, ma prima sfruttato e poi estinto. Gli schiavi, i servi della gleba, gli operai sono sempre esistiti, ma solo con l’industrialesimo ed il capitalismo sono diventati importanti, prima come produttori e poi come consumatori. L’industria e la società di massa, fra i tanti difetti, hanno avuto il merito di far entrare nella storia milioni di esseri umani prima mantenuti in condizione di superfluità. L’industria e il capitalismo moderni sono stati possibili solo in quanto esistevano milioni di lavoratori e consumatori, e questi ultimi sono saliti alla ribalta della Storia solo grazie ai primi.
La Modernità può essere letta come uno scenario nel quale dovevano muoversi milioni di attori in possesso di competenze tecniche. Il suo innegabile successo, pur fra mille contraddizioni ed errori, si è dovuto alla

progressiva coerenza fra contesto e competenze umane. Una coerenza iniziata con la diffusione del'Enciclopedia, passata attraverso l'istruzione di massa e i quotidiani, e conclusa con l'impero audiovisivo (telegrafo, telefono, radio, cinema, televisione, computer). Per l'Uomo Moderno servivano le competenze specifiche della modernità e la società moderna ha cercato di modellare l'uomo che serviva. L'uomo post-moderno, e ancor più l'uomo dell'Evo Immateriale prossimo venturo, è una scimmia che vive sull'Enterprise ?

UNO SGUARDO SINOTTICO ALLA MODERNITA'

La Tavola 1 sintetizza i caratteri peculiari del'Evo Moderno. Un'epoca storica che inizia nella seconda metà del XVII secolo con la nascita degli Stati nazionali, si consolida con l'ascesa e lo sviluppo dell'industria del XVIII e XIX secolo, e culmina con gli Stati totalitari, il II conflitto mondiale e le social-democrazie. Sintetizzare quasi tre secoli in pochi elementi distintivi è un'operazione arbitraria quanto necessaria se si vuole comprendere e descrivere l'attualità. In questo modo opera ogni tipo di scienza: riducendo la complessità per poterla descrivere e raccontare. Il Medio Evo può essere metaforizzato dalla chiesa romanica e dalla guglia gotica, come epoca tutta concentrata sulla religione e sull'ascesa al Paradiso.
La metafora del Rinascimento è la figura umana dalle proporzioni auree di Leonardo da Vinci, espressione di un umanesimo vittorioso. La Modernità è bene rappresentata dalla Piramide e dalla Strada. La Piramide è il simbolo della compattezza, della solidità, dell'unità. Concentrazione, accentramento e verticalità

sono stati i processi più vistosi delle forme politiche e produttive che la Modernità ha sviluppato più di ogni altro periodo storico precedente. La compattezza e l'integrazione raggiunte dagli Stati moderni, anche grazie alla pervasività ed alla ipertrofia normativa, non sono state raggiunte nemmeno dall'Impero Celeste o da quello Ottomano. A fianco della Piramide possiamo collocare la Strada come metafora della Modernità in cammino. I termini progresso, sviluppo, evoluzione sono apparsi alla ribalta con la Modernità che ne ha fatto il proprio collante universale: la Piramide viene accettata in quanto veicolo di progresso di massa, generalizzato e illimitato. E la strada viene giustificata dalla meta. Il Paradiso medievale viene sostituito da altri miti riguardanti il futuro come il benessere delle future generazioni o il comunismo.

Tav.1 - EVO MODERNO caratterizzato dalle metafore della PIRAMIDE e della STRADA	
CARATTERISTICHE	COMPETENZE RICHIESTE
Omologazione	Essere uguali/nella media
Centralizzazione/ Concentrazione	Appartenere/Essere fedeli
Compartimentazione verticale/orizzontale	Specializzarsi tecnicamente
Delega/protezione	Dipendere/Attendere
Serialità	Riprodurre/Essere precisi
Funzionalità	Razionalità
Centralità del lavoro regolato	Identificazione forte
Progresso/evoluzione	Continuità
Oggettività	Realismo ingenuo

Ma vediamo ora le caratteristiche peculiari della Modernità, in relazione alle competenze umane necessarie per vivere in essa.
Le nove caratteristiche elencate sono fattori correlati sistemicamente, nel senso che ognuno è causa ed effetto di ogni altro, come in Tav.1. E' un errore cercare di gerarchizzarli in un ordine causale, perché un'epoca storica non è riducibile ad un solo fattore caratterizzante.

OMOLOGAZIONE

Il concetto stesso di Stato moderno consiste nella progressiva abolizione di tutte le aggregazioni intermedie, svuotate di ogni potere di tutela del cittadino e di negoziazione con l'autorità centrale. Il livello di controllo sul singolo da parte del potere centrale, sia nello Stato (totalitario o democratico) che nell'impresa moderni, non ha uguali nella Storia. Il principio di uguaglianza, dapprima sostenuto dai nobili contro il re o l'imperatore, poi dalla borghesia contro la nobiltà ed infine dal proletariato contro la borghesia è gradualmente slittato dal significato di equivalenza (stesso valore quindi stessi diritti e stesso potere) a quello di omomorfismo (stesse idee e uguali comportamenti). La parità è diventata imitazione, replicazione, clonazione. L'omologazione ha riguardato le classi sociali, ma anche i generi (uomini e donne), le razze (neri e bianchi), le generazioni (giovani e anziani), i localismi (provincia e metropoli): le giuste richieste di equivalenza sono diventate la spinta all'omologazione. Questo processo, promosso dagli Stati moderni, è stato favorito dall'industria, che ha potuto svilupparsi con facilità in un mercato privo di articolazioni e differenziazioni.

I mezzi usati per l'omologazione sono stati la scolarizzazione pubblica di massa, i mezzi di comunicazione, le mode, il galateo, la pervasività normativa. Questi hanno progressivamente portato i gradi di libertà mentale e comportamentale dei singoli molto vicino allo zero. Le differenze, gli scarti, le distanze e i "giochi" sono stati azzerati con la costruzione del cittadino-lavoratore-consumatore sempre più identico ad ogni latitudine. Il santo medievale, l'eroe rinascimentale, lo scienziato della prima modernità diventano l'uomo medio, l'individuo-massa, l'uomo senza qualità. Le capacità necessarie per vivere in questo contesto sono il conformismo, la corsa al centro, la medianità, l'appartenenza alla maggioranza. L'ossessione generale è la normalità intesa come adesione alle regole ma anche alla media statistica. Si inventa un gioco televisivo consistente nell'indovinare cosa pensa la maggioranza; si sviluppano i sondaggi; nasce il concetto di audience. La paura più diffusa è quella di essere "diversi" nelle preferenze sessuali, nell'abbigliamento, nel lavoro,

nell'appartenenza familiare, nella fruizione del tempo libero: gli omosessuali, i portatori di abiti non griffati, i lavoratori non garantiti, i singles o i separati (più avanti i divorziati), gli oziosi sono e si considerano emarginati. La normalità è l'ideale di vita, la "stranezza" è facilmente classificata come devianza o follia.

CENTRALIZZAZIONE / CONCENTRAZIONE

Non esiste nella storia un tipo di società più centralizzata di quella moderna. Gli Stati moderni hanno azzerato tutte le articolazioni intermedie fino all'apoteosi del totalitarismo nazi-fascista o sovietico. Le autonomie che erano possibili in epoche precedenti grazie alle distanze, vengono soppresse dalla modernità col controllo reso possibile dai mezzi di trasporto e comunicazione. Lo Stato centralizza l'amministrazione; l'impresa concentra la produzione; i partiti monopolizzano le idee; i sindacati, le rivendicazioni. La grande piramide contiene numerose sotto-piramidi. La progressiva complessità viene affrontata con un aumento di legislazione e centralizzazione, con un incremento costante del potere e dell'invadenza della burocrazia statale, aziendale, sindacale. La vittoria delle socialdemocrazie sul totalitarismo non cambia la tendenza al centralismo, che invece di darsi una legittimazione violenta, si fonda su quella elettorale. Il passaggio dalle imprese padronali alle public company o alle imprese statali, sostituisce la centralità del "padrone" con quella dei Consigli di Amministrazione. L'unità dello Stato e delle imprese nazionali sono gradualmente sostituite dai centri di governo politico, economico, finanziario sopra-

nazionali e dalle imprese coloniali prima e multi-nazionali poi.
La regola generale è un cittadino e un governo; un produttore e un'impresa; un consumatore e un mercato. La centralizzazione fa della modernità, nata su istanze democratiche, un'epoca dominata da oligarchie. I gruppi al vertice delle tante piramidi confliggono per il vertice dei vertici ma, definita la leadership, subito si integrano e si omologano. Ancora oggi, all'inverno della modernità, è in atto l'estremo sforzo di centralizzazione con la neonata Europa, il Fondo Monetario internazionale, la Banca Mondiale, gli Usa nel ruolo di polizia planetaria. Gli strumenti della centralizzazione sono la legislazione, la professionalizzazione dei ruoli di rappresentanza, l'iper-protezione dei vertici élitari. Le competenze richieste per vivere in questo contesto sono la fedeltà, l'appartenenza, il gioco di squadra, la continuità. Gli uomini della modernità devono imparare presto a stare nella piramide, persistere in legami professionali e politici di lunga durata, giocare il gioco di tutti: un lavoro, un'impresa, un partito per l'intera vita. I tentativi di autonomia sono considerati ribellione e puniti con l'emarginazione.

COMPARTIMENTAZIONE VERTICALE/ORIZZONTALE

Naturalmente una società omologata e centralizzata non può funzionare in modo fusionale e confusivo, ma necessita di un'articolazione minuziosamente progettata, in modo che niente possa sorprendere. L'ipotesi taylorista è paradigmatica: riduzione delle mansioni a unità operative così semplici da potere essere svolte da chiunque. Ai livelli più distanti dalla manualità, il moderno procede per suddivisioni

specialistiche, in modo che anche i ruoli tecnici e professionali siano concentrati sulla parzialità invece che sulla globalità, che è riservata al centro. Ogni piramide viene tagliata a lastre verticali sempre più sottili, che comprendono attività umane del tutto separate da quelle limitrofe. Chi produce una parte di macchina non sa di quale macchina si tratta; chi contabilizza le paghe, non ha la più pallida idea del bilancio aziendale; chi dirige l'ufficio vendite, non mette mai piede nei luoghi di produzione. Chi insegna letteratura non ha rapporti con chi insegna filosofia o sociologia. Ma la separazione arriva anche fra diverse specializzazioni della letteratura, per esempio anglosassone e latina, e fino a diversificazioni per epoche storiche (antica. medievale, moderna, ecc.). La visione d'insieme, le connessioni e la sintesi sono riservate al livello superiore, fino al vertice massimo della piramide che è l'unico ad intravvedere l'intero. Le idee di base della compartimentazione sono: sapere sempre di più su un'area sempre più piccola; non interferire in nessun modo in aree limitrofe; disinteressarsi dell'insieme. Saper fare di tutto viene considerato un limite; cercare ibridazioni fra pratiche e discipline diverse, viene considerato superficiale; la conoscenza che non sia finalizzata ad un preciso obiettivo pratico, non trova collocazione. Lo spauracchio è il general-generico, termine spregiativo che comprende non solo ciò che è vago ma anche ciò che è olistico.

La compartimentazione è stata la idea forte della Modernità e insieme il punto critico del suo declino. La segmentazione dei processi produttivi, ideativi e amministrativi ha consentito precisione, velocità, facilità. Una bottega artigiana che arriva alla sedia partendo dal tronco produce molte meno oggetti della fabbrica compartimentata in capannoni specializzati. La

catena di montaggio è stata l'apoteosi della produttività e il simbolo della modernità, comprendente insieme l'idea di strada e di piramide. Tuttavia la stessa catena di montaggio ha mostrato la sua fragilità nel dopoguerra, quando le lotte operaie si sono inasprite. Una interruzione del lavoro in una bottega artigiana ferma quella bottega ma non le altre. Una interruzione in un qualsiasi punto della catena produttiva, ferma l'intera produzione. La specializzazione delle zone della città ha elementi di efficacia: per esempio i quartieri residenziali sono più tranquilli, le zone commerciali offrono maggiori offerte, le aree industriali hanno costi minori. Però il degrado di una sola casa contagia un intero quartiere residenziale; un ingorgo del traffico ferma il lavoro di decine di imprese; i bisogni di consumo spicciolo e locale sono frustrati dalla lontananza dai centri commerciali.
Ma la crisi è montata su una dimensione più profonda. La compartimentazione muta facilmente in estraneità e poi in competizione e ostilità, se il vertice non riesce a produrre continue mediazioni e sintesi. Il fatto è che le piramidi sono state tagliate anche a sottili fette orizzontali e i livelli di comando sono aumentati a dismisura. Ad ogni livello si è diffusa la stessa conseguenza della compartimentazione: la iperspecializzazione. Il capufficio sovrintende due dattilografe, ma non le loro paghe né lo loro carriere; il caporeparto controlla due capi ufficio, della segreteria e del centralino, ma non del magazzino e della reception; il capo divisione comanda sei capireparto, ma non l'ufficio vendite o l'ufficio magazzino. E così via all'infinito, nelle imprese private e nella pubblica amministrazione. La tenuta forte della gerarchia e il suo senso di appartenenza e responsabilità verso l'insieme, hanno garantito per due secoli la massima efficienza. Col Novecento è iniziato il declino dell'autorità e

dunque dell'unità della piramide sociale. Il XIX secolo si chiude con la dichiarazione di Nietsche sulla "morte di Dio". Il XX si apre con la scoperta freudiana dell'inconscio e dell'ES, come perenne minaccia per l'IO; più avanti A.Mitscherlich annuncia una "società senza padri". La compartimentazione si è tradotta in una serie di crepe sempre più vaste fino a frantumare l'intero sistema in migliaia di schegge incomunicanti e conflittuali.

DELEGA / PROTEZIONE

Un sistema sociale e produttivo basato su omologazione, centralizzazione e compartimentazione può essere tenuto in piedi con la forza o col consenso. La modernità è indissolubilmente legata alla democrazia rappresentativa. Persino i regimi più apertamente totalitari hanno in qualche modo dovuto sottomettersi al principio del consenso e della rappresentanza democratica. La modernità ha legittimato la cittadinanza delle masse e la sovranità popolare. Anche se questa sovranità popolare è stata molto limitata per la gran parte dei tre secoli del moderno; gli Usa hanno concesso il voto ai neri solo negli anni Sessanta, e dopo lotte sanguinose; la Svizzera è arrivata negli Anni Ottanta al voto alle donne, e c' è voluto un referendum; gli emigrati e gli immigrati non votano tuttora in nessun Paese. Ciò non toglie che va ascritto alla società industriale il merito del suffragio universale, per la prima volta il 5.000 anni di storia.
Le ragioni ideali, da non trascurare, si sono accompagnate a ragioni funzionali. L'omologazione ha presupposto un incremento dell'acculturazione. La centralizzazione richiede il rispetto dell'autorità

centrale. La compartimentazione comporta un certo grado di competenza specializzata. Non era possibile ottenere tutto ciò senza il consenso. L'ordine e la pace sociale sono la trama di ogni civilizzazione: gli Stati e le imprese prosperano se non devono ricorrere costantemente alla forza. Il consenso viene ottenuto, a livello culturale, dai sistemi di omologazione; a livello organizzativo, dal principio del centralismo; a livello politico, dal metodo della rappresentanza e della delega. La democrazia parlamentare è fondata sulla delega, e per analogia tutte le piramidi contenute nella società si conformano: sindacati, partiti, decentramento urbano, collegialità scolastica, associazionismo sono modellati sullo stesso dispositivo.
Non solo le organizzazioni si sviluppano su questo principio, ma anche le professioni: medici, avvocati, commercialisti, idraulici, elettricisti, artisti, campioni sportivi, giustificano il loro ruolo attraverso la delega di competenze. L'individuo specializzato diventa dipendente da tutte le altre specializzazioni che non possiede. La delega, in termini operativi incrementa l'efficienza, in termini politici e culturali legittima i vertici e le élites tecnocratiche. Naturalmente la delega sarebbe diventata mera espropriazione se in cambio i delegati non avessero offerto protezione: questo principio discende dagli albori del rapporto fra monarca e sudditi. La modernità ha però esteso la delega ad ogni aspetto della vita non solo politica ma anche quotidiana. Le socialdemocrazie e il Welfare State sono la conseguenza del principio di delega. Lasciar fare ai tecnici ed ai politici tutto ciò per cui il cittadino non è specializzato, prevede la contropartita di una protezione a 360 gradi su ogni bisogno esistenziale. Il baratto fra delega e protezione, in tutte le dimensioni della vita, richiede a milioni di individui le competenze della passività e dell'attesa. Le agenzie di

acculturazione operano di conserva. Dalla scuola al partito, dall'impresa al tempo libero la regola è aspettare ordini, fare domanda e aspettare risposte: l'iniziativa si estingue nel chiedere.

SERIALITA'

Un altro carattere centrale della modernità è la serialità. L'omologazione e la centralizzazione della produzione e del mercato non sono possibili senza l'idea della ripetizione. La produzione di serie d'altronde ha consentito l'enorme sviluppo dell'industria. La merce ed i servizi si spersonalizzano e tutti producono e comprano lo stesso tipo di Ford T di colore nero. Riproduzione e ripetizione sono il cardine della serialità, tant'è che i giapponesi hanno realizzato la loro entrata nella modernità fotografando e riproducendo le merci del sistema industriale avanzato dell'Occidente. Riprodurre e ripetere implica scarsi gradi di libertà di scelta per il consumatore, ma anche zero possibilità di variazione per i produttori. Il lavoro industriale separa, per la prima volta nella storia, la fatica fisica dall'impegno intellettuale e psichico. La serialità implica la pura esecuzione ripetitiva e automatica del gesto produttivo. Ma essa produce anche la spersonalizzazione del fruitore, che acquista merci e servizi "uguali per tutti". La serialità è l'altra faccia della medaglia dell'omologazione. In termini di competenze è essenziale la precisione, la sicurezza, la riduzione delle ambiguità. Persino l'arte, per definizione inserializzabile, diventa riproducibile e quindi fruibile da tutti, in ogni luogo ed in ogni momento. Il concerto registrato alla Scala, può essere sentito e visto a Dusseldorf sei mesi dopo. Le riproduzioni della Gioconda ricoprono i muri degli studi dentistici. Le miniature del Duomo di

Milano entrano nelle valigie di tutti gli emigranti. La televisione ha solo eliminato i tempi e le distanze, ma il processo di serializzazione aveva da tempo avviato la distribuzione di massa dei beni caratterizzati per secoli dall'unicità. La serialità ha anche un altro carattere decisivo nel mosaico della modernità: il fatto che ogni oggetto, gesto o servizio hanno un valore dato. Il tornitore non deve chiedersi il perché del gesto che ripete migliaia di volte. L'imprenditore non si chiede perché produce quel solo tipo di sedie. L'infermiere non si domanda perché deve far compilare a tutti lo stesso modulo. L'automobilista non si domanda il senso di avere la famosa Seicento. Il valore delle cose e dei gesti risiede nel "si fa così", oppure "fanno tutti così", o ancora "non c'è altro modo". Anche per il principio della serialità vengono demonizzate le differenze, emarginate o represse le esigenze personali, considerate legittime solo le ortodossie.

FUNZIONALITA'

Il funzionalismo è un'idea tipicamente moderna. L'estetica è determinata dalla funzione, e questa a sua volta è subalterna alla efficienza e all'economia. La disciplina economica sostituisce l'arte e la filosofia, sottomette le scienze fisiche ed umane, arriva alla fine ad annullare la politica. Il problema di ciò che è funzionale viene circoscritto all'obiettivo minimo ed alla efficienza, vista come ottimizzazione del rapporto costi economici-benefici economici. Le case diventano cubi di cemento sottile, che si limitano a soddisfare il bisogno di rifugio; le automobili cubi su ruote, che rispondono al mero bisogno di spostamento; gli uffici si installano in alveari a forma di parallelepipedo, esaurendo la sola funzione del contenere. Spariscono

le linee curve, che rappresentano il modo meno diretto (e dunque meno funzionale) di collegare due punti. Naturalmente l'obiettivo minimo è definito dal potere centrale ed il rapporto costi-benefici viene calcolato su mera base economica. Tutto ciò che non è facilmente computabile o che non è circoscrivibile a indicatori monetari, viene considerato irrazionale, non obiettivo, superfluo. Cultura, salute, benessere emotivo, paesaggio, clima relazionale vengono considerati fattori marginali e privati, liquidati col termine dispregiativo di "soggettivi", trattati come variabili residuali e dipendenti. La razionalità e l'obiettività sono le capacità centrali della modernità. Essere razionali e obiettivi –nel senso indicato dal potere- è un imperativo. Premesse differenti dalla funzionalità, capaci di fondare altre logiche sono irrise o stigmatizzate come medievali, magiche, pre-scientifiche. Istinti, sentimenti, emozioni sono considerati primitivi o infantili, tutt'al più "femminili" in senso spregiativo. Scienza, istruzione, giornalismo predicano ossessivamente la soggezione a questi due miti, che vengono presentati come base di ogni scelta. Una base che ha sostituito l'ipse dixit e il "Dio lo vuole". La bellezza è considerata un lusso decadente; la soggettività una debolezza; la svalutazione dell'economia, un tradimento.

CENTRALITA' DEL LAVORO REGOLATO

La modernità è la prima epoca storica che mette al suo centro il lavoro. La religione, la guerra, la filosofia, la famiglia o la tribù, l'arte, la tecnica hanno modellato le società precedenti al XVIII secolo. Il moderno si identifica con l'industrialesimo e questo porta al centro della Storia il lavoro regolato. L'uomo ha sempre lavorato, ma il lavoro era considerato un segno di

servitù nell’antichità, un dovere verso Dio nel Medioevo, una condanna necessaria nel Rinascimento. Ora diventa una religione, fondamento di Nazioni come l’Italia. E’ intuitiva la necessità di innalzare il lavoro sugli altari da parte dell’impresa, la quale ha sempre trovato il conflitto meno minaccioso dell’astensione. Il Marx anticapitalista è stata una voce dialettica nella modernità; il Lafargue del “diritto all’ozio” rappresentava un’alternativa eversiva. Meno spiegabile è la radice dell’entusiasmo dei lavoratori verso il lavoro. Forse occorre pensare al bisogno di sicurezza che la modernità ha legato appunto al lavoro regolato. Abitazione, alimentazione e famiglia, cioè i bisogni primari e materiali, non possono essere soddisfatti in altro modo che lavorando in modo regolato. Non esistono più spazi e tempi aperti; le frontiere da conquistare sono scomparse con la fine del colonialismo. L’unico esito della disoccupazione è l’accattonaggio. Una volta messo il lavoro al centro della modernità, esso è diventato la fonte più forte di identificazione sociale: ogni individuo è ciò che fa come lavoro. La conseguenza è stata una progressiva enfasi sulla regolazione, come difesa dei lavoratori verso i datori di lavoro. La cultura moderna non si pone domande sulla qualità e sul senso del lavoro, ma solo sulla quantità di occupati, di orari e di retribuzione. L’obiettivo della modernità non è il benessere per tutti, ma il pieno impiego. La capacità principale richiesta all’uomo moderno è quella di trovare un lavoro, che non solo gli offre i mezzi di sostentamento, ma anche un’identità ed un’appartenenza (all’impresa o al sindacato).

PROGRESSO / EVOLUZIONE

L'idea di progresso è un'altra caratteristica della modernità. Fino all'industrialesimo ha prevalso una concezione ciclica del tempo. La stessa concezione newtoniana del cosmo come orologio divino, meccanicamente predeterminato, implica una visione del tempo non evolutiva ma pendolare o ciclica.
Probabilmente l'idea di progresso si associa a quella di accumulazione del capitale e delle conoscenze (prima con la stampa, poi con l'Enciclopedia). L'uomo moderno concepisce il tempo come strada infinita verso il meglio. Il controllo macchinistico sulla natura rende possibile l'idea di sviluppo indefinito. Il futuro diventa più di una speranza, e inizia a sottomettersi all'ipotesi di progettabilità. Il destino perde di consistenza euristica e il determinismo sociale (l'eredità genetica, economica, sociale, culturale) lascia il posto ai concetti di liberazione, emancipazione, riscatto. L'idea di accumulazione e quindi di progresso, collega fortemente il futuro al passato, per cui allo sviluppo diventa essenziale la tradizione/trasmissione del passato: la scuola, la documentazione, le commemorazioni e le rievocazioni. L'idea di progresso legittima una corsa tecnologica accelerata e lo sfruttamento illimitato delle risorse ambientali. Il pianeta viene prima colonizzato politicamente, poi economicamente: materie prime, territorio, ambiente vengono concepiti come strumenti del progresso. La tecnologia e la scienza applicata superano tutte le barriere etiche, estetiche e fisiche senza alcuna indecisione: ciò che è tecnicamente possibile, prima o poi viene fatto.
La tecnologia produce sviluppo economico e questo spinge in avanti la tecnologia. Il concetto di sviluppo non riguarda solo la società, ma anche le

organizzazioni produttive e sociali: l'imperativo per tutti è crescere, allargarsi, estendersi. L'idea di progresso è in larga misura quantitativa, ma sullo sfondo si agita l'equivalenza fra quantità e qualità. Più danaro, più spazio, più potere alla fine daranno più qualità e felicità alla vita. L'ottimismo e la partecipazione alla corsa in avanti sono le due capacità che il progresso indefinito richiede.

OGGETTIVITA'

La scienza moderna ha sostituito il mito religioso con il mito dell'oggettività. Ciò che fino al Rinascimento era attribuito a Dio o al Destino, dopo il Rinascimento viene ascritto ai "fatti". Obiettivo è ciò che è evidente, basato su prove osservabili. Naturalmente l'evidenza e l'osservabilità delle prove si basava sull'accordo fra i detentori del potere su ciò che si doveva guardare e sullo strumento con cui guardare. Finchè ha funzionato, l'oggettività è stato il più potente fattore ideologico a sostegno dello sviluppo della Modernità. D'altronde la laicizzazione e la secolarizzazione di Occidente doveva trovare qualche altro punto di ancoraggio, che desse sicurezza. La scienza ha offerto il paradigma dell'oggettività, e il potere industriale e politico hanno seguito l'onda. Ancora oggi, si fonda l'Europa a partire dai parametri di Maastricht, che diventano obbligatori in quanto "oggettivi". L'economia, i dati statistici, le valutazioni scolastiche, i giudizi legali, vengono accettati in quanto obiettivi. L'oggettività diventa assolutezza e indiscutibilità. Oggettivi sono anche i bisogni: di casa, di famiglia, di Patria, di lavoro, di salute, di consumo. La divinizzazione dell'oggettività ha contenuto il conflitto e garantito un generale consenso su tutti gli altri caratteri della Modernità, dando

sicurezza ai fedeli. Anche se l'oggettivazione ha dovuto per prima cosa trascurare evidenti prove sfavorevoli, e per seconda cosa criminalizzare il suo contrario, la soggettività. La fede nell'oggettività ha per esempio dovuto trascurare la storia della scienza che periodicamente falsifica ciò che poco prima era obiettivo; i paesi fallimenti dell'economia, che dichiara di agire su basi oggettivamente scientifiche; i giudizi storici, che ogni quarto di secolo mostrano quanto poco oggettivi fossero; i fallimenti previsionali scaturiti da obiettivi giudii scolastici. L'idolatria dell'oggettività ha poi spinto la soggettività nel magazzino delle bizzarrie, del narcisismo, dell'arbitrarietà, dello scarso senso civico. Ancora oggi è un continuo argomentare svalutativo del tipo: "Questa è un'opinione soggettiva!", come se qualcuno fosse in possesso di opinioni oggettive. L'onda del soggettivismo nasce con il Romanticismo, si consolida con la psicologia di fine Ottocento e diventa di pubblico dominio con la Teoria della Relatività, da cui lo stesso Einstein fu spaventato. Il Novecento è il secolo dell'inversione dall'oggettività alla soggettività: in arte, in letteratura, in politica, nelle scienze sociali il paradigma del soggetto prevale gradualmente sul realismo, il positivismo, l'espressionismo del paradigma oggettivo. Fino alla matematica fuzzy e alla scienza del caos, che importano la soggettività fino nei santuari più protetti dell'oggettività. Come è avvenuto il passaggio? Forse è nello stesso sviluppo della Modernità che si cela l'ineluttabilità del cammino dall'oggetto al soggetto. Privatizzato il sacro, enfatizzato l'uomo, elevato il livello di vita e cultura non restava all'Industrialesimo che pervenire ala piena valorizzazione del soggetto, inteso come singolare e inimitabile progetto di benessere. La divinizzazione dell'oggettività inoltre è la molla principale della ricerca scientifica, che ne trae una

spinta continua, come l'alchimia dalla pietra filosofale. In fondo, la centralità de soggetto non è che il segno del viaggio compiuto da Galileo al personal computer: il primo con il canocchiale toglie alla terra a centralità dell'universo, il secondo con il suo schermo mette l'uomo al centro del pianeta.

TRANSIZIONE E MUTAZIONE

I caratteri della Modernità che abbiamo segnalato finora ci sembrano quelli più distintivi, ma naturalmente ne esistono centinaia di altri che possiamo considerare importanti. A parte ciò, va sottolineato con forza che un'epoca storica non può essere sottoposta a giudizio. La Modernità è l'insieme delle cose che gli uomini hanno saputo e potuto realizzare in una certa fase della loro storia. Essa contiene elementi positivi e negativi in uguale misura. Va ricordato che la Modernità è riuscita in un'impresa che da Millenni l'uomo aveva sempre tentato, senza successo: l'uscita di enormi masse dalla condizione di penuria. E' verso la fine degli Anni Settanta che l'Occidente raggiunge un PIL tale da superare (virtualmente) la soglia della povertà. Anche se permangono forti problemi di distribuzione della ricchezza all'interno dei Paesi industrialmente avanzati, e fra questi ed il Terzo e Quarto Mondo, il dato non può essere sottovalutato. I movimenti evolutivi, in termini di ricchezza, di molti Paesi sottosviluppati per secoli, fanno intuire che lo sviluppo non sarà limitato all'Occidente. E la globalizzazione, tanto temuta in Occidente, sta causando un riequilibrio nei bilanci fra le Regioni di Nord-Ovest e quelle del Sud-Est. Nella riflessione storica, l'enfasi sugli avanzamenti come il pessimismo iper-critico, sono errori da evitare.

Ciò detto, per tentare di descrivere il passaggio da un'epoca storica ad un'altra, occorre considerare due concetti importanti: il movimento a ondate e la dinamica dei passaggi di stato in fisica. Si deve ad A.Toffler l'immagine della storia come sequenza di onde delle quali la più alta e visibile è quella che sta frantumandosi sugli scogli, mentre altre onde più basse stanno crescendo per sostituirla. La dinamica dei passaggi di stato in fisica è un fenomeno molto studiato e ben descritto. Prendiamo il passaggio dell'acqua allo stato di vapore. La bollitura crea una progressione di bollicine che indicano la presenza nell'acqua di molecole di gas. La prima bollicina non altera lo stato dell'acqua che resta un fluido contenente una piccola porzione di gas. Lo stesso vale per la centesima o millesima bollicina. Arrivata ad un certo grado di calore, l'acqua non è più un fluido ma si tramutata del tutto in vapore: cioè è passata dallo stato liquido a quello gassoso, in un momento indeterminato che R.Thom ha chiamato punto di catastrofe e I. Prigogine punto di biforcazione. Fino alla fine del processo tuttavia l'acqua era per una parte (calante) allo stato fluido e per una parte (crescente) allo stato di gas. Il passaggio di stato è avvenuto per una frantumazione dei legami fra le molecole di ossigeno e di idrogeno, che insieme componevano il liquido, mentre separatamente si presentano come gas. E' interessante notare che le molecole di idrogeno e ossigeno, singolarmente, non hanno niente che possa far pensare al carattere liquido: dalla loro unione si manifesta qualcosa di diverso dalla semplice somma delle parti. Il processo può anche essere invertito, anche se occorre energia (calore) per la bollitura che viene dispersa (entropia) col raffreddamento necessario al ritorno dallo stato gassoso a quello liquido. Entrambi i modelli, quello delle onde e quello del passaggio di stato, sono utili per

descrivere i movimenti storici. Questi infatti presentano una fase precedente mescolata ad una successiva e, come nei fenomeni fisici, la fase morente contiene in sé i fattori di quella nascente. In ogni momento storico, possiamo dire che sono compresenti i tre stati del tempo: passato, presente e futuro. Il passaggio da una fase all'altra di un composto chimico o della storia non va considerata una correzione a difetti né un miglioramento o una regressione, ma una semplice differenziazione. La valutazione relativa a queste transizioni è di ordine soggettivo: per chi ha sete, la evaporazione dell'acqua è un danno, ma per chi stira è una fortuna. Nella Tavola 2 che segue sono indicati in sintesi gli elementi di successo, i fattori critici ed i punti di svolta nella transizione fra Modernità e Immaterialesimo, che stiamo vivendo alla fine del millennio.
L'omologazione di grandi masse ha avuto come fattore di successo un forte processo di inclusione. L'origine sociale, la distanza abitativa, il sesso, l'età sono progressivamente diminuiti di importanza come fattore di discriminazione ed emarginazione. La scuola di massa è una prova tangibile di questo processo. I processi di apprendimento si sono omologati, la qualità si è uniformata verso un punto medio basso, ma la cultura generale di milioni di individui è enormemente migliorata. L'inclusione ha reso visibili i diritti generalizzati di ognuno ed ha reso gradualmente possibile l'affermazione individuale di molte soggettività. I punti di svolta decisivi sono stati i movimenti di emancipazione delle minoranze: proletari, donne, giovani, omosessuali, portatori di handicap hanno gradualmente ottenuto un crescente livello di inclusione sociale. Negli Usa i neri hanno vinto molte battaglie negli Anni Sessanta; non è difficile immaginare un imminente analogo movimento degli

extracomunitari e degli anziani in Europa. L'ascesa alla ribalta di tante categorie particolari ha legittimato e accelerato il processo di differenziazione, che caratterizza sempre più l'Evo Immateriale.

TAV. 2 – Transizione e mutazione dalla Modernità all'Immaterialesimo

MODERNITA' onda calante	**Elementi di successo**	**Fattori critici**	**Punti di svolta**	**IMMATERIALESIMO Onda crescente**
Omologazione	Inclusione allargata	Affermazione individuale	Emancipazione delle minoranze	**Differenziazione**
Centralizzazione	Coordinamento	Collo di bottiglia	Paralisi e Frantumazione	**Decentramento**
Compartimentazione	Semplificazione	Conflittualità	Perdita del senso	Ricomposizione
Delega	Governo	Sfiducia, abuso	Incapacità di leadership	**Protagonismo**
Serialità	Diffusione	Sub-culture	Marketing	**Originalità**
Funzionalità	Sviluppo economico	Automazione	PC	**Estetica**
Lavoro regolato	Sicurezza	Garantismo	Finanza Dematerializzazione	**Tempo Libero Civico**
Oggettività	Consenso unifica-zione	Proliferazione delle scoperte scientifiche	Indeterminazione Relatività	**Soggettività**
Progresso	Consumi	Promesse mancate	Nazismo, Hiroshima minaccia ambientale	**Sostenibilità**

La centralizzazione ha sicuramente consentito il coordinamento delle risorse umane, economiche, tecniche aumentando l'efficienza della modernità, e dunque l'espansione generalizzata degli scambi, delle opportunità e dei risultati. Il fatto è che i benefici della

centralizzazione permangono fino ad una soglia quantitativa, superata la quale prevale la criticità del "collo di bottiglia". Le strozzature della centralizzazione sono state poi accelerate dal percorso della differenziazione, perché il centro riesce a rispondere solo a domande limitate e omogenee. La proliferazione delle domande del sistema e la loro differenziazione ha raggiunto un punto di svolta segnato dall'aumento dei nodi di paralisi in tutto il sistema moderno: le megamacchine burocratiche dello Stato, dell'impresa e della società prima si sono paralizzate, poi sono esplose frantumandosi. Una risposta plausibile alla frantumazione è stata trovata nel decentramento, che contraddistingue l'Immaterialesimo. Il federalismo, l'impresa a rete, l'autonomia scolastica, la riduzione dei livelli gerarchici in tutte le organizzazioni sono i sintomi del processo di decentramento.
La compartimentazione della cultura moderna ha favorito la semplificazione delle mansioni individuali ed organizzative, ma ha progressivamente dovuto affrontare la competizione e la conflittualità fra i detentori delle competenze compartimentate, fino al punto di svolta raggiunto con la diffusione generalizzata della perdita del senso unitario. I responsabili di una parte del processo hanno smesso di operare in vista dell'insieme e dell'intero, anche perché questo ha subito una tale segmentazione da risultare irriconoscibile. La perdita del senso, oltre a creare pesanti ipoteche sull'equilibrio psichico, ha finito per ridurre di molto l'efficienza, fino a richiedere nuove modalità di ricomposizione. L'Evo Immateriale nelle Organizzazioni produttive è nato con le isole di montaggio della Volvo, negli Anni Settanta; è proseguito col job enrichment e i Circoli di Qualità; ed è culminato col decentramento produttivo e l'assunzione del ruolo di professional di molti quadri intermedi, negli

ultimi Anni Novanta. A livello scientifico, tutta la seconda metà del Novecento vede lo sviluppo dell' interdisciplinarietà, la nascita delle discipline di cerniera (psico-sociologia, socio-economia, bio-ingegneria, ecc.), fino alle discipline trasversali come la scienza della complessità o del caos. Anche nella moda si passa da una segmentazione (abiti da lavoro, da sera, sportivi; abiti di moda una stagione e non un'altra) ad una ricomposizione soggettiva: ciascuno si veste come gli piace e nella divisa della tribù di consumatori cui appartiene. Le arti si fanno multimediali; i generi dei film si mescolano. A livello politico, la seconda metà del XX secolo vede la rinascita del concetto di comunità, e la ricerca di nuove forme di aggregazione diverse da quelle geografiche tradizionali (consorzi, patti territoriali, alleanze interregionali, comunità di Quartiere, città satelliti, fino alle comunità virtuali del web).

Il fattore delega ha distinto la modernità, favorendo l'unità di governo. La piramidalizzazione della società è stata un elemento di compattezza sociale, coordinamento, efficienza. Col crescere della complessità, la flessione della centralizzazione e la crisi della compartimentazione, l'autorità delegata ha dovuto sperimentare il circolo negativo costituito da inadeguatezza-abuso-delegittimazione. Il punto di svolta si può rintracciare nella contestazione all'autorità avvenuta negli Anni Sessanta. Da allora la leadership, in tutti gli spazi della società, si è laicizzata diventando incapace sia di governare il presente sia di indicare sogni da realizzare in futuro. La delega si è tramutata in esigenza di protagonismo diffuso, di controllo diretto dei cittadini, di partecipazione e condivisione.
La serialità è stata il punto di forza della diffusione dei consumi e dei servizi. Milioni di cittadini hanno potuto godere di beni e servizi, accettando la loro serialità e

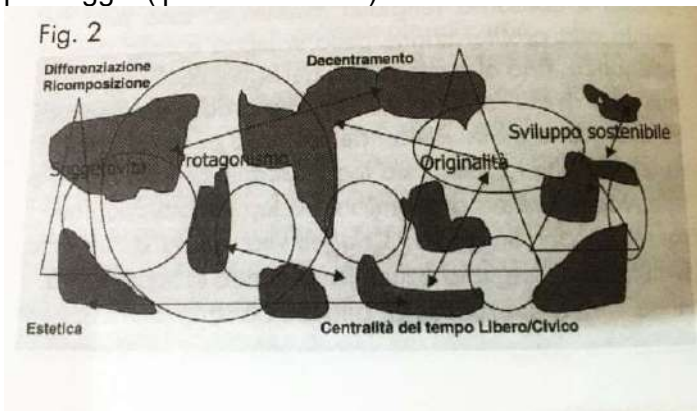
massificazione. Tuttavia il progredire della differenziazione, del decentramento e del protagonismo diffuso hanno favorito la nascita di sub-culture, aggregati parziali, tribù di produttori e consumatori diverse fra loro. Il punto di svolta è costituito dallo sviluppo del marketing, cioè dell'orientamento al mercato ed ai suoi diversi target, che ha gradualmente legittimato la diversità nei consumi e la personalizzazione nei servizi. La personalizzazione è il carattere precipuo dell'Immaterialesimo.
Il fattore funzionalità, fatto di razionalismo ed economia, è stato alla base dello sviluppo economico, ma col macchinismo conteneva in sé i germi del suo superamento. L'automazione sempre più diffusa ha reso meno imperativo il funzionalismo. Con essa, la razionalità e l''economia si sono consentite sempre maggiori lussi, fino all'invenzione del PC, che si presenta come nuova interpretazione della funzionalità. L'Evo Immateriale supera l'identificazione della efficienza come bellezza, e mette l'estetica come accessorio indispensabile della funzionalità. Il design, l'architettura abitativa, le automobili, la moda sono elemento distintivo dell'ascesa dell'estetica come valore non subalterno, ma arricchente della funzionalità. Il vecchio funzionalismo per cui "è bello ciò che è funzionale" si tramuta in "è funzionale ciò che è bello": dalla bellezza della funzione, alla funzione della bellezza.
Il lavoro regolato è stato una conquista di civiltà, garantendo la protezione e la sicurezza di grandi masse di lavoratori. Il fatto è che la regolazione è diventata un fattore critico, tramutandosi in rigidità organizzativa e in garanzia dei ceti inclusi contro i ceti esclusi. I crescenti tassi di disoccupazione e la de-materializzazione dell'economia hanno creato una crisi

occupazionale in tutto l'Occidente, che non si presenta come congiunturale, ma ipotizza la progressiva sparizione del lavoro regolato. Il lavoro sta per essere sostituito dall'ozio creativo e dall'attività espressiva. Da un'occupazione che dà senso si passa a ad un'attività tesa a costruirlo.
Il paradigma dell'Oggettività costruito dallo scientismo prima e dal positivismo poi, ha attraversato tutta la Modernità, consentendo un consenso laico sufficiente a sostituire il consenso religioso medievale. Esso però ha spinto alla proliferazione dello sviluppo e della ricerca scientifica, fino al punto critico del Principio di Indeterminazione di Heisenberg e della teoria della relatività di Einstein. Due pietre miliari della strada per la Soggettività. L'idea che la realtà sia inconoscibile con esattezza e relativa al sistema osservatore ha legittimato una nuova sovranità del Soggetto. L'oggettività spinta all'estremo svaluta se stessa, fino a mettere al centro la soggettività.
Infine, l'idea di progresso, pilastro portante dell' Evo Moderno, ha dapprima stimolato l'ottimismo, la speranza, la corsa al futuro. E' stata la scoperta progressiva di frange sempre più ampie di esclusi a mettere in discussione questa idea, l'incremento del disagio generalizzato della convivenza, la sempre minore vivibilità degli agglomerati urbani. Il punto di svolta per la messa in crisi del mito del progresso è stato il disastro della Seconda Guerra Mondiale. Se la civiltà moderna va sempre avanti, come ha potuto, al suo culmine, veder nascere Hitler e sganciare la bomba su Hiroschima. E nell'ultimo mezzo secolo, la minaccia ambientale, le persecuzioni ideologiche, le lotte imperialiste e le guerre civili hanno confermato la necessità di rivedere il mito. L'Immaterialesimo punta al progresso sostenibile, cioè limitato dai danni diretti e

indiretti, umani, sociali e naturali, che lo sviluppo può recare con sé.

IMMATERIALESIMO E COMPETENZE

Abbiamo già detto che non si tratta di demonizzare la Modernità, né di considerare l'Immaterialesimo come l'avvento del Paradiso perduto. I nostalgici del passato e le anime belle estasiate dalla New Age, così come i critici radicali della Modernità ed i catastrofisti che intravvedono la "fine della Storia", sono la manifestazione di posizioni ingenue o paranoiche. La riduzione ad uno della complessità o la negazione fobica di elementi di realtà, impediscono a costoro di concepire la storia come un percorso costellato di bene e male, bello e brutto. Possiamo dire che la scotomizzazione fra positivo e negativo è in qualche modo resa impossibile dalla prospettiva autopoietica, che abbiamo cercato di dimostrare nei paragrafi precedenti, per cui è la stessa configurazione precedente a dare vita, evolvendosi, a quella successiva. Non ha senso palare di evoluzione o involuzione della Società, quanto di mutazione o trasformazione periodica. L'Immaterialesimo non sarà l'Evo della Serenità, della Ricchezza e dell'Intelligenza. Sarà un periodo caratterizzato dalla centralità dei valori, dei processi, e dei prodotti immateriali e con una serie di altri caratteri connessi tra loro. La configurazione complessiva del sistema sociale tuttavia, sarà talmente diversa dalla precedente epoca storica da presentare un trilemma decisivo alla scimmia del XXI secolo. Lasciare la guida della trasformazione ad un potere neo-imperiale, élitario e tecnocratico, che ripristini molti dei caratteri della Modernità, sia pure reinterpretandoli (ipotesi reazionaria). Abbandonarsi al destino,

affrontando il caos seguente la frantumazione, con tutti i possibili conflitti e disastri derivanti da una transizione iperaccelerata di un sistema sociale ormai ipercomplesso (ipotesi sia liberale che anarchica). Trasformare le competenze di milioni di Soggetti, rendendo il maggior numero possibile di individui e organizzazioni, capaci di fronteggiare e influenzare il passaggio (ipotesi umanista).

In estrema sintesi possiamo affermare che lo sviluppo della Modernità ha dato luogo ad una emancipazione generalizzata, in Occidente, dai bisogni materiali. Il che ha consentito una transizione che sembra avviata a condurci in un'epoca di prevalenza dell'immateriale. Dall'Età di Vulcano all'Età della Luce, dall'Impero all'Arcipelago, dall'Egitto all'Egeo sono le metafore che ho già proposto per descrivere questo passaggio. Dal cristallo al fumo, la società come cervello, l'intelligenza collettiva, sono le metafore proposte da altri. Come si vede dalla Fig.2 la rappresentazione grafica della transizione di fine Millennio, è assai diversa dalla integrata piramide della Modernità. Vediamo isole semi-autonome, schegge e frantumi delle organizzazioni piramidali moderne; vediamo connessioni reciproche fra isole vicine o lontane, come

inizio di nuove ricomposizioni; vediamo cerchi rappresentanti insiemi deboli, transitori o effimeri; troviamo anche vecchie piramidi ancora resistenti, sia pure con crepe e parti mutanti.
Isole in movimento, molecole in perenne oscillazione fra fusione e scissione, connessioni aperte e chiuse in modo occasionale e caotico.
Uno stato complessivo di tipo liquido o gassoso, un sistema in stato di transizione, in equilibrio instabile, al margine del caos.

Tav. 3 – IMMATERIALESIMO caratterizzato dalle meta- fore del LABIRINTO e dell’ARCIPELAGO

CARATTERISTICHE	**COMPETENZE RICHIESTE**
DIFFERENZIAZIONE (grado di libertà comporta- mentale maggiore di 0)	Autonomia/ Diversità
DECENTRAMENTO (disintegrazione, liquefa- zione, articolazione)	Pluriappartenere
RICOMPOSIZIONE (connessionismo e despecializzazione)	Pensare complessità
PROTAGONISMO DIRETTO (responsabilizzazione di massa)	Intraprendere/Negoziare
ORIGINALITA’ (invenzione e variazione)	Esplorazione/Creatività
ESTETICA (desideri, superfluità, gratuità)	Emozionalità
CENTRALITA’ DEL TEMPO LIBERO/CIVICO (scenario immateriale)	Identificazione multipla
SVILUPPO SOSTENIBILE	Interdipendenze/connessioni
SOGGETTIVITA’ (logica fuzzy)	Progettualità/costruzionismo

Questa forma rappresenta la società occidentale, ma anche tutti i suoi frattali: stati, organizzazioni, istituzioni, comunità, territori, piccoli gruppi ed anche sistemi psico-cognitivi individuali, compreso il sistema delle competenze. Mondo interno dei Soggetti e mondo esterno sono speculari, il che è ovvio visto che sono reciprocamente influenzati. Ciò che è meno ovvio è rispondere al quesito: come facilitare il passaggio dalle competenze per la modernità a quelle per l'Immaterialesimo, stante l'evidenza che il mondo interno dei Soggetti giace nella stessa condizione di caos e complessità del mondo esterno ? Domanda a cui cercheremo di rispondere nell'ultimo paragrafo.
Per intanto (Tav. 3) tratteggiamo a grandi linee i caratteri dell'Evo Immateriale, come già si vedono in numerosi sintomi, presenti nell'onda crescente. Anche qui si richiede una lettura non lineare ma circolare e integrata, per cui ogni carattere è in relazione a ciascun altro.

DIFFERENZIAZIONE: AUTONOMIA/DIVERSITA'

La differenziazione richiede autonomia/diversità.
La progressiva differenziazione, che possiamo anche vivere come frantumazione e disintegrazione, oltre a creare numerose difficoltà psicologiche tipiche di ogni processo di individuazione "senza modelli", consente gradi di libertà comportamentali maggiori di zero.
Quando il consumatore poteva scegliere un solo modello di automobile, un solo tipo di vacanza, un tipo di vestito codificato per ogni occasione. Quando si trattava di stare da una parte o dall'altra delle barricate ideologiche. Quando tutti (spesso anche se politicamente distanti) convenivano sulla graduatoria di valore: Dio, Patria, Famiglia. Quando esisteva un solo

lavoro, una sola famiglia, una sola città per l'intera vita, il livello di omologazione era forte, il grado di libertà di scelta era prossimo allo zero, ma il livello di sicurezza psicologica (e fisica) molto elevato. L'immaterialesimo richiede scelte continue. Anche perché, mentre la materialità è a dimensioni finite, l'immaterialità ha scala infinita. Il materiale propone scelte binarie, laddove l'immateriale offre opzioni illimitate. Non a caso si diffonde sempre più una cultura ludica. Il gioco, in tutte le sue forme, è un carattere della vita immateriale, dove, all'interno di confini regolati al minimo, si aprono infiniti possibili mosse e comportamenti. Il telefono moderno era di un tipo e colore solo, aveva una sola funzione, e per comprarlo bastava pagare. Il computer dell'Età della Luce è di mille tipi e colori, si compra a pezzi, e ogni pezzo ha prezzi e prestazioni diverse. Ognuno ha un computer unico; un'auto la cui somma di accessori rendono uguale a relativamente poche altre; gli ipertesti rendono tangibile l'idea che è il lettore il vero autore di un testo. La fedeltà all'impresa non solo è resa rara dalla turbolenza dei mercati, ma è divenuta un disvalore nell'analisi dei curricula. Le famiglie che durano dall'inizio alla morte dei coniugi, sono sempre più rare. Quando le organizzazioni si basavano su procedure standard di ispirazione taylorista, la dipendenza era la competenza più apprezzata nei lavoratori. Da quando l'emergenza inonda sempre più spesso le fasi di stabilità, l'autonomia è divenuta pregiata. Anzi la condizione di lavoratore "dipendente" (economica-mente e psichicamente) è via via sostituita da ruoli autonomi: professional, franchiser, imprenditore, agente, gestore, ecc. Essere diversi ed essere autonomi, cioè capaci di darsi regole di condotta da sé, in base alle diverse emergenze, è un carattere peculiare dell'Immaterialesimo, dopo la perdita dell'unità, della gerarchia e della solidità del sistema

sociale d'Occidente. Non si tratta solo di un adattamento passivo alle richieste ambientali, sociali o di mercato. La diversità e l'autonomia si presentano come valore soggettivo. I "diversi" di ogni tipo affermano il loro diritto di cittadinanza, in un mondo in cui l'essere uguali ha sempre meno significato (uguali a cosa?). Essere autonomi diventa desiderabile in quanto affermazione della Soggettività, intesa come progetto unico di benessere e senso.

DECENTRAMENTO E PLURIAPPARTENENZA

In uno scenario arcipelago, fumoso, liquido e chiaroscurale, a possibilità crescenti, la mono-appartenenza è non solo ardua ma poco desiderabile, in quanto limitazione degli infiniti possibili. Si può appartenere facilmente e stabilmente ad una entità chiusa e stabile, che rimanda ad un pensiero gerarchico e ad un modo di funzionamento psichico singolare. La pluralizzazione del mondo esterno e della psicosfera portano all'esigenza ed all'appetibilità della pluriapprtenenza. I Soggetti, macro o microsociali, si connettono a diversi livelli e in diverse direzioni nello stesso tempo, a volte in forme cooperative a volte in forme competitive. Le separazioni della modernità, dislocavano la pluriappartenenza in luoghi e tempi diversi. Il modo di funzionamento macro-sociale o politico era ristretto al partito o al Sindacato. Il modo microsociale al gruppo di amici o di vicinato. Il modo individuale al privato. Lavoro, famiglia e tempo libero erano separati nel tempo e nello spazio. L'immaterialesimo si mostra nel seno della con-fusione dei piani e dei tempi, nella contemporaneità dei modi di funzionamento sociale e psico-cognitivo. Il privato è politico; il tempo libero diventa lavoro; la famiglia si fa

plurale, come era, in modo diverso, prima della Modernità. La questione è bene illustrata anche a livello matematico dalla “logica fuzzy” o chiaroscurale: ogni cosa non è mai definibile in modo binario, come vera o falsa, zero o no, ma si colloca su una scala chiaroscurale con una percentuale, fra 0 e 1, di vero e di falso. Il principio di non contraddizione aristotelico, per il quale una cosa è se stessa e non può essere il suo contrario, ha avuto effetti utili per 25 secoli. La logica fuzzy ha però dimostrato che la realtà è organizzata in modo plurale, per cui una cosa è in parte se stessa ed in parte il suo opposto. La dualità degli istinti freudiana, di compresenza di odio e amore, eros e tanatos, è stata l’avvisaglia moderna di un’onda che ha sempre attraversato l’Occidente, dal Cristianesimo a molte sue forme eretiche ( ). L’alba dell’Immaterialesimo è anche la scoperta che il mondo fisico, non solo quello psichico, è costituito da oggetti che sono sempre collocati sull’intervallo infinito fra 0 (non vero) e 1 (vero). Un oggetto collocato al livello 0,5 è totalmente bi-valente ed esattamente bi-appartenente alla verità ed alla falsità. Gli oggetti collocati a 0,4 o 0,623 o anche 0,00001 appartengono simultaneamente a due realtà, e allo spazio grigio dell’ ambiguità. Poiché questa regola vale per tutti gli infiniti oggetti e luoghi di appartenenza umana, la pluriappartenenza è una necessità, se non si vuole pagare il prezzo di dannose repressioni e fittizie riduzioni del molteplice. Ansia e angoscia sono un rischio diffuso, ma l’orizzonte dei possibili si amplia. Possiamo essere competitori di un Paese sul piano economico e suoi alleati sul piano politico, o viceversa. Possiamo fare più lavori simultaneamente. Possiamo avere diverse famiglie (vivere coi genitori e avere una casa con un partner, avere più partner, avere sei-sette genitori), nello stesso tempo. Possiamo votare per

partiti diversi ai vari gradi elettorali. Possiamo ricavare soldi da un hobby o trasformare in hobby (volontariato) il lavoro. Possiamo sospendere o dilazionare le scelte fino a dopo i 35 anni, restando simultaneamente figli, capifamiglia, studenti, lavoratori, esploratori di mondi possibili.

IL CAOS E LA CAPACITA' DI PENSARE COMPLESSITA'

Abbiamo detto che la Modernità ha avuto una delle sue colonne nella specializzazione, portata fino all'eccesso, cioè fino alla perdita del senso. L'operaio che avvitava bulloni non sapeva se questi erano per una gru o un bombardiere. Il burocrate che deve controllare un documento non deve sapere cosa c'è a valle, a monte e a fianco di quel pezzo di carta. L'idea di fondo è che si ognuno fa bene, esattamente, e completamente quello che la sua specializzazione richiede, tutto il processo va a buon fine. Ogni causa ha un effetto e piccole variazioni o fraintendimenti non alterano l'insieme. Dal secondo dopoguerra si comincia a parlare di complessità, come di un carattere dei sistemi. Per i quali il tutto è diverso dalla semplice somma delle parti; ogni variazione microscopica in ogni parte del sistema ha ripercussioni incontrollate sull'intero: ogni fase e elemento è insieme causa ed effetto, non in direzione gerarchico-discendente, ma circolare. L'Immaterialesimo invita a pensare secondo il paradigma della complessità, per il quale la specializzazione non è negata, ma accompagnata da una visione d'insieme, un apprendimento per feed-back, una multipolarità di pensiero che comprende simultaneamente la parte, il tutto e le relazioni. Proprio le relazioni, le sinapsi, le connessioni, prendono una

posizione centrale nel pensiero complesso, che sostituisce queste agli oggetti, come unità di elaborazione. Pensare in modo complesso significa pensare per reti, per ripercussioni a distanza; vedere il mondo come il risultato di con-fluenze multiple; pensare a sè stessi come parte integrante del processo e non come elemento neutrale. Flusso e non stato; liquido e non minerale; fumo e non cristallo, è il reale della complessità. In questo la psicologia è stata profetica perché da sempre considera osservabili non i soggetti, ma le relazioni. Il pensiero complesso è più sofisticato, meno rassicurante, ma sembra l'unico in grado di ri-costruire il senso della vita. Pensiero olistico, analisi del caos, retroazioni, modelli emergenti sono paradigmi difficili, ma almeno hanno il pregio di occuparsi della realtà, e non del modello astratto di reale che ha sempre impegnato la scienza moderna. Il pensiero complesso offre, fra le altre possibilità, uno stimolo all'osmosi fra scienze fisiche e scienze sociali, perché sfida a trattare la materia e l'immateriale, cui è riconosciuta una complessità simile, con gli stessi paradigmi. Il senso è ancora da costruire e trovare, ma la sua ricerca è lo spirito dell'Immaterialesimo, con il Soggetto in veste di autore, non più di mero esecutore.

IL PROTAGONISMO ESIGE LE COMPETENZE PER INTRAPRENDERE/NEGOZIARE

Ubbidire, dipendere, eseguire erano le capacità della Modernità industriale, delle mega-organizzazioni tayloristiche e burocratiche. L'umiliazione della dipendenza era per i lavoratori ripagata dalla sicurezza economica e psicologica. Per le imprese la ricettività e la subalternità erano garanzie di un'affidabile esecuzione dei comandi. La smaterializzazione

dell'economia e la globalizzazione hanno gradualmente reso sempre meno utili all'impresa le competenze esecutive e stanno valorizzano quelle imprenditive. Diminuendo i gradi gerarchici aumenta il tasso di discrezionalità richiesta ad ogni livello. La prevalenza del valore delle prestazioni intellettuali per la creazione di ricchezza porta i lavoratori verso condizioni sempre più vicine a quelle libero-professionali. D'altro canto, l'aumentata scolarizzazione rende meno accettabile per il prestatore d'opera la condizione di totale subalternità. Attraverso i meccanismi dell'azionariato dei dipendenti, dell'out-sourcing (che la FIAT ha iniziato fin dagli Anni Cinquanta, stimolando alcuni dipendenti a mettersi in proprio e diventare fornitori), del ricorso a fornitori operanti in paesi in via di sviluppo, diventano cruciali le competenze dell'intraprendenza e della negozialità. La ricchezza delle organizzazioni è sempre più definita dall'intelligenza questa non può essere sottomessa oltre certi limiti. La richiesta di competenze imprenditive e negoziali non è priva di problemi, stante che tutti i dispositivi di formazione e acculturazione sono ancora ispirati alla dipendenza ed all'esecutività. La stessa diminuzione del lavoro salariato, invece di essere accolta con la soddisfazione che si poteva prevedere, dopo secoli di condanna alla fatica del lavoro, è oggi accolta con angosce e conflitti. Perché se la società immateriale si fonda su nuove forme di lavoro o sulla sua drastica diminuzione, è anche vero che i residui (ancora estesissimi) della società industriale sono ancora modellati sul lavoro salariato. Per la distribuzione del reddito e la costruzione delle identità dei soggetti, il lavoro salariato resta centrale.

L’ORIGINALITA’ STIMOLA L’ESPLORAZIONE E LA CREATIVITA’

La rivoluzione dell’Immaterialesimo è tale perchè non si tratta di uno sviluppo della società precedente, ma di un vero e proprio salto verso dimensioni difficili da prevedere. La maggior parte delle imprese che oggi sono in testa alle classifiche di redditività, dieci anni fa non esisteva ancora. La maggioranza dei lavori che saranno centrali fra dieci anni, non sono ancora nati oggi. Ciò implica il passaggio accelerato dalle competenze legate alla riproduzione, alla replicazione, all’imitazione a quelle legate all’invenzione, alla creatività, all’originalità , all’esplorazione. La fine delle esplorazioni del pianeta, ha dato il via alle esplorazioni verso il lavoro, la produzione, lo scambio e la convivenza. La divergenza, la digressione, la diversità (e dunque il divertimento) diventano competenze apprezzate, laddove erano prima considerate devianza. Il termine esplorare (ex-ploro) comprende elementi di dolore che portano al pianto, rimanda al viaggio, al nomadismo, all’uscita dal porto sicuro per trovare nuovi continenti, colmi di tesori ma anche di nuove malattie, rischi e problemi. Il termine creatività sottintende la creazione, la costruzione di novità, la generatività, che richiedono libertà da schemi culturali, rigidità e rassicurazioni (si possono anche creare mostri). La transizione dalle competenze replicative a quelle esplorative, richiede la rifondazione della psiche ma anche della concezione del rischio e dell’etica sociale. Qualcuno deve prima lanciarsi nell’ipotesi di mescolare i geni delle lucciole e quelli del tabacco, ma la collettività deve anche domandarsi se ciò costituisca un rischio ed un passo etico accettabili.

LE COMPETENZE EMOTIVE SONO NECESSARIE IN UNA SOCIETA’ DELL’ESTETICA

Tutta la storia dell’Evo industriale si è poggiata sulle gambe dell’illuminismo e del positivismo. Razionalità, funzionalità, oggettività erano le armi di un’umanità fiduciosa di ottenere, attraverso di esse, la liberazione dal bisogno. In parte lo scopo è stato ottenuto, almeno nel Nord-Ovest del mondo. Anche per questo, stiamo entrando in un’epoca dove sono rivalutati l’estetica, il desiderio, la gratuità. Cioè le dimensioni represse finora. A parte la parentesi del Romanticismo, da molti persino accusato di avere ispirato il nazismo (come se all’Illuminismo si potesse ascrivere il razionalismo pianificatorio sovietico), per quasi tre secoli la svalutazione delle emozioni è stata inarrestabile. Le emozioni, i sentimenti, l’affettività sono movimenti psichici, che portano all’estatico (fuori dal sé) e si identificano con l’estetica, anch’essa moto e motore dell’anima. La diffusione delle droghe, nuove e vecchie, tipiche della tarda Modernità è il punto culminante di una ricerca di estasi accompagnata dall’anestesia delle emozioni. Massimo desiderio e insieme vetta di repressione. Le emozioni artificiali, dalla droga alle esperienze no limits, negano le emozioni naturali ma nel contempo ne sanciscono l’indispensabilità. Il desiderio e la gratuità, implicano la ricerca di competenze emozionali come integrazione di quelle razionali. Saper gestire le proprie emozioni, senza reprimerle o negarle, senza tradurle in nevrosi compensatorie, ma finalizzandole al desiderio soggettivo, è una competenza cruciale per l’entrata nell’Immaterialesimo. Le emozioni non seguono la logica, ma la psico-logica, cioè la logica della psiche, non sono funzionali all’economia. Ma sono invece correlate al desiderio, alla gratuità, al gioco. Sono

superflue in senso funzionalista, ma essenziali nella società dell'intangibile. Una società eidetica, che si occupa soprattutto di immagini, idee e simboli non può realizzarsi con le sole competenze razionali, ma deve poter contare su raffinate competenze emozionali. Anche se il cammino in questa direzione, senza regressioni ad un semplice e nostalgico primitivismo, non sarà semplice.

LA CENTRALITA' DEL TEMPO LIBERO PORTA A NUOVE STRADE PER LA COSTRUZIONE IDENTITARIA

I simboli anticipatori della società immateriale sono i transessuali, i volontari, i travellers, cioè tutti coloro che non definiscono la loro identità con il lavoro che fanno, ma per il sesso, l'attività, la condizione di vita che scelgono. Per oltre due secoli l'identità è stata costruita sul lavoro, talché persino la sua assenza ha un potere definitorio. I pensionati, i cassintegrati ed i disoccupati hanno un'identità definita dall'assenza del lavoro. Non più il fare ma l'essere diventa ciò che identifica i soggetti. La progressiva fine del lavoro adombra una nuova centralità: il tempo disponibile, impiegato in attività espressive o civiche. La provocazione maggiore sta nelle esperienze da identità multipla come quella di Luther Blisset, che corrisponde a tutti coloro che vogliono assumerne l'identità per esprimersi. Definirsi a partire dal lavoro svolto, significava integrarsi in un'identità largamente prescritta, regolata, e condivisa socialmente. Si trattava di avere la capacità di ap-prendere un'identità data. L'Immaterialesimo mette i soggetti davanti al compito di costruire la propria identità, produrre una "scultura del sé", a partire da scelte del tutto slegate dal lavoro. Magari basate sulle

preferenze sessuali, sull'attività civica, sull' appartenenza religiosa, sulle passioni intellettuali. In questa chiave può essere letto l'uso del tatuaggio e del piercing: non a caso una modalità di definirsi attraverso la ri-costruzione e la re-invenzione del corpo, tipicamente pre-industriale. Identità multiple, identità inventate, identità costruite a partire da tutto fuorché dal lavoro, che potrà essere assente o intermittente. Se pensiamo alle tante crisi descritte dalla psicologia del lavoro, che colgono i disoccupati di lunga durata, i pensionati, o anche semplicemente i lavoratori congelati in mansioni o posizioni punitive, non possiamo non considerare la competenza di costruirsi un'identità multipla o plastica, un obiettivo arduo e umanamente oltre che socialmente, costoso.

LO SVILUPPO SOSTENIBILE RICHIEDE LA CAPACITA' DI VEDERE E GESTIRE INTERDIPENDENZE / CONNESSIONI

La proliferazione delle comunicazioni ha ormai realizzato le ipotesi di M.McLuhan sul villaggio globale, le fantasie di I.Asimov si Trantor, la città sfera, e le provocazioni di Echeverrìa su Telepolis. L'idea di Gaia, un pianeta organismo complesso dove ogni parte è in relazione con ogni altra, è ormai acquisita. La famosa frase di R.Thom sul battito d'ali della farfalla a Singapore che può produrre un ciclone sul Texas, sembra una poetica provocazione ma esprime bene il nuovo paradigma olistico. Che peraltro, da oltre un secolo serpeggia sotto le ceneri dell'Occidente, con la Teoria della Gestalt prima e con la Teoria dei Sistemi subito dopo. Il mondo moderno era concepito come un sistema di parti distinte fra loro, ciascuna delle quali poteva o no, dialogare o influenzare le altre. L'integrità

di ogni parte era la garanzia del funzionamento dell'insieme, il che funzionava, entro certi limiti, perché l'insieme modellava le parti. A livello socio-politico si poteva dire che se la scuola, la famiglia e l'impresa (per citare tre sistemi sociali di base) funzionavano, anche il Paese funzionava. Il gioco era semplice perché i modelli di funzionamento dei sub-sistemi derivavano dal sopra-sistema. A livello psicologico il paradigma freudiano era che il governo dell'Io, sull'Es ed il Super-Io, garantisse il buon funzionamento di ogni parte del sistema psichico. Il paradigma meccanicistico medico è un buon esempio di questo pensiero moderno. Se un organo non funziona, si cura o si asporta: il corpo è solo un assemblaggio di organi.
Il pensiero post-moderno ribalta questa concezione e considera gli insiemi come diversi dalla semplice somma delle parti. Le connessioni fra i sub-sistemi diventano così più determinanti delle parti stesse; le sinapsi diventano più importanti delle aree cerebrali che collegano, potendo arrivare a spostare funzioni da una zona all'altra del cervello. A livello informatico si sperimenta la "connexion machine" che, operando in simultanea invece che in sequenza, moltiplica la sua velocità di migliaia di volte. La capacità degli esseri umani di vedere le connessioni esistenti e di attivarne di nuove, di percepire ed operare nelle interdipendenze diventa centrale. In modo più semplice, diciamo che diventa prevalente la capacità di comunicazione e relazione. Frantumati tutti i sistemi moderni, dall'Io agli Stati, si apre un'epoca di globalizzazione mentale oltre che socio-economica. Lo stesso termine globale rimanda all'insieme, al globo come entità, e non solo come raccolta di nazioni. I concetti di estraneo o di straniero perdono consistenza: il diverso o lontano non è altro che un legame non ancora esplicitato. Chi avrebbe pensato solo cinque anni fa, che il varo di una

scuola di informatica a Delhi avrebbe sottratto 100 posti di lavoro a Vicenza? Eppure è ciò che avviene, da quando le imprese vicentine hanno affidato la contabilità a operatori informatici indiani.

IL PRIMATO DELLA SOGGETTIVITA' RICHIEDE LA CAPACITA' DI PROGETTARE / COSTRUIRE

La transizione verso la prevalenza della soggettività, è insieme un successo e una catastrofe. Un successo perché sembra la meta di un cammino di emancipazione che dura da millenni. L'umanità si è battuta da sempre per non soccombere davanti all'oggettività della natura, della cultura e del potere. La storia dell'Uomo può essere letta come una lenta marcia dal destino dato al destino costruito. Oggi, il destino è giunto al punto storico più basso del suo impatto. Non che siano spariti i vincoli della natura, della cultura e del potere, ma certo i muri stanno crollando velocemente. Le pratiche della biologia stanno superando la frontiera del corpo come destino. Le ricerche sul clima consentono di prevenire se non le catastrofi naturali, l'entità dei loro danni. I processi di deterritorializzazione riducono i vincoli culturali e sociali: due indiani appartenenti a caste diverse, arrivati a Londra, possono diventare attori o cuochi, quasi allo stesso modo. La comunicazione globale apre, mescola, ibrida, destruttura, riduce e trasforma il lavoro e l'economia. Insomma, vite che fino a mezzo secolo fa erano in larga misura già scritte, oggi sono in gran parte da inventare. Restano i vincoli del potere, che riduce i gradi di progettabilità e costruzionismo dell'esistenza. Ma si tratta di vincoli sempre meno supportati dall'ideologia dell'oggettività. Si presentano per quello che sono: puro vantaggio della forza.

Il lato catastofico dell'ozione costruzionista si annida in due aspetti. Il primo è che millenni di delega e rassegnazione verso il destino hanno modellato l'uomo, rendendogli molto faticosa l'accettazione della libertà e della responsabilità. Malgrado il Rinascimento abbia ritirato la delega al soprannaturale, la società occidentale l'ha via via affidata al sovrano, alla nazione, al mercato, all'ideologia, al lavoro, al partito ed infine allo Stato, che l'Europa del Novecento ha concepito come responsabile della felicità (Welfare State). La perdita di tutti questi ancoraggi rassicuratori ha creato un' angoscia diffusa e palpabile. Il secondo riguarda appunto la questione del potere, in uno scenario di prevalenza della soggettività. Se il potere sostenuto con l'ideologia era repressivo garantiva un certo livello di ordine, il potere puro fondato soggettivamente non potrà farlo. L'Immaterialesimo, lungi dall'essere quell'epoca dolce che la New Age preconizza, sarà un periodo di conflitti di milioni di soggettività che si difendono e aggrediscono. Saper progettare e costruire la propria vita, ricorrendo solo a pratiche negoziali e simboliche, cioè riconoscendo alle altre soggettività pari legittimità, dignità, e diritti: ecco la competenza cruciale del prossimo secolo.

AUTOCATALISI E FORMAZIONE

Il cambiamento di un macro-organismo come il pianeta avviene per autocatalisi. In sostanza, una configurazione precedente evolve fino a raggiungere livelli che ne alterano anche i caratteri qualitativi. L'insieme interattivo di tutte le configurazioni che nello stesso periodo si evolvono e mutano, produce un passaggio epocale. Non esiste una mente pianificatrice, perché ogni sistema biologico è

autocatalitico, cioè si evolve e trasmuta da sé. Quello che è avvenuto in tutte le epoche e ad ogni latitudine, oggi assume una valenza diversa perché avviene in un tempo accelerato e sull'intero pianeta. Le mutazioni storiche che una volta si contavano in generazioni, oggi attraverso anche due volte la stessa vita di un soggetto. Ciò che prima avveniva localmente oggi si verifica globalmente. La lentezza ed il localismo delle trasformazioni permettevano agli individui di adattarsi gradualmente, o eventualmente allontanarsi. Oggi entrambe queste opzioni sono ridotte: occorre adattarsi in fretta e non ci sono quasi più posti dove fuggire. Anche nelle conseguenze, ci sono peculiarità allarmanti nell'oggi. Nelle precedenti epoche di cambiamento chi non si adattava e non fuggiva, era una minoranza che delinqueva su scala modesta. Anche le rivolte che hanno sempre accompagnato la storia erano circoscritte. Oggi, il disadattamento individuale consente non solo di uccidere un commerciante- il che è sempre avvenuto- ma anche di imbracciare un uzi ed uccidere un'intera classe, dirottare un jumbo, spedire lettere-bomba a decine di persone. Il disadattamento organizzato in forma delinquenziale diventa la mafia italiana o colombiana o cinese o russa, cioè un contro potere planetario, con bilanci da nazione moderna. Il disadattamento socio-politico è inquietante per la disponibilità di armi nucleari, chimiche, biologiche, per le quali un dissenso può diventare facilmente un'ecatombe. L'adattamento è necessario e auspicato e può tradursi in due possibilità. Una è l'emarginazione, la creazione di una maggioranza parallela, la scelta di pura sopravvivenza economica. Adattarsi all'Immaterialesimo può anche voler dire accettare il ruolo di migrante, senza fissa dimora, apolide, nomade, clandestino, accattone, lavoratore occasionale. Molti ipotizzano questo destino per la maggioranza degli

abitanti dell'Occidente. Una massa che non partecipa alla vita civica, lavora il meno possibile, sta sul confine fra legalità e illegalità, e viene mantenuta dalla minoranza a livello minimo di sostentamento, sia per prevenire conflitti sociali sia per contare su un mercato dei consumi. Senza il quale il Terzo Mondo, futuro unico produttore dei beni di consumo di massa, non potrebbe guadagnare e far guadagnare l'Occidente, futuro unico produttore di beni e servizi immateriali. Adattarsi a questo destino, è un apprendimento, ma non richiede particolari competenze, oltre alla pazienza (intesa come capacità di patire), che peraltro ha accompagnato interi popoli, per secoli. L'altra forma dell'adattamento, più complessa in quanto richiede una rivoluzione delle skills, è quella dell'apprendimento. Imparare, acquisire competenze nuove e sviluppare o trasformare quelle esistenti, per non subire l'Immaterialesimo, per parteciparvi da attori, per difendere la propria soggettività. Oggi più che in altre epoche, l'alternativa è radicale. La medianità, come il ceto medio, sta uscendo dalla Storia. Che è ovvio, se pensiamo che sta morendo la Modernità, cioè l'epoca inventata e sviluppata dal ceto medio. L'alternativa non delinquenziale, è fra appartarsi o competere, e la scelta è sempre più prossima alla binarietà (aut-aut). Se si accetta o sceglie l'esclusione, bisogna farlo fino in fondo, senza remore o rimpianti. Se si sceglie di competere, occorre anche maggiore determinazione, perché si può essere spinti verso la marginalità, ma non si può che giungere da soli alla libertà. Nella Tav.4 , il percorso dalla Modernità all' Immaterialesimo dal punto di vista delle competenze:

- La Modernità offriva l'inclusione a coloro che avevano le skills dell'omologazione e della medianità. L'inclusione generalizzata a creato spersonalizzazione fino al punto da stimolare una

richiesta di competenze legate all'autonomia e la diversità.

- Appartenenza e fedeltà sono stati compensati per decenni con l'affiliazione, la quale ha però azzerato le infinite alternative possibili, rendendo attuale la competenza di pluriappartenere.
- Specializzazione tecnica e achievement (successo) ero un binomio rassicurante della Modernità, fino a che non è stato smarrito il senso. Ora l'Immaterialisimo invita alla ricerca del senso attraverso la capacità di pensare la complessità.
- La Modernità si è fondata sul bisogno di dipendenza, sia per la produzione sia per il consumo, che ora sta diventando la remora principale alla trasformazione socio- economica. Dunque intraprendere e negoziare diventa la competenza richiesta dall'Immaterialesimo.
- Riprodurre con precisione diventa una competenza obsoleta quando va reinventato l'oggetto da riprodurre, perché ha perso di valore. L'immaterialesimo attribuisce valore a qualcosa di intangibile che non c'è ancora e che per attualizzarsi richiede competenze come la creatività e l'esplorativitá.
- La razionalità ha portato con sé una promessa di onnipotenza che non ha saputo mantenere. Se tutto è così razionale, come mai aumentano i conflitti internazionali, la disoccupazione, la droga, il crimine, i disturbi mentali e psicosomatici ? La mancata risposta a queste domande apre la strada ad una richiesta generale di una nuova epoca, nella quale si può entrare solo rivalutando le competenze emotive.
- La Modernità ha fornito a quasi tutti un'identità precisa, finchè ha potuto. Frantumata la prima, si è frantumata la seconda, creando alti livelli di

angoscia e confusione psichica. La cui risposta è acquisire la capacità di costruirsi un'identità multipla e proteica.

- La competenza della continuità (nel lavoro, nel matrimonio, nell'appartenenza ideologica), ha soddisfatto il bisogno di speranza

TAV. 4 – Da un sistema di competenze ad un altro

Le competenze richieste dalla Modernita'	**Soddisfatti i bisogni della psicosfera fino alla saturazione**	**Con conseguenze negative e progressiva trasformazione in**	**Competenze richieste dall'Immaterialesi mo**
Essere uguali/nella media	Inclusione	Spersonalizzazione	Autonomia /Diversità
Appartenere/ Essere fedeli	Affiliazione	Azzeramento dei possibili	Pluriappartenenza
Specializzarsi tecnicamente	Achievement	Perdita del senso	Pensare complessità
Dipendere/Att endere	Dipendenza	Paralisi	Intraprendere /Negoziare
Riprodurre/Es sere precisi	Professionalità	Perdita di valore	Esplorazione /Creatività
Razionalità	Onnipotenza	Disturbi psicosomatici	Emozionalità
Identificazion e forte	Identità	Angoscia	Identificazione multipla
Continuità	Speranza	Delusione	Interdipendenze /connessioni
Realismo ingenuo /de-terminismo	Sicurezza	Contraddizione	Progettualità/ costruzionismo

PARTE II
LE COMPETENZE
PER L'IMMATERIALESIMO

I Capitoli di questa Parte intendono evidenziare come un'analisi generale della società e dei dinamismi istituzionali e psico-socio-economici, possa tradursi in una matrice nella quale si iscrivono le skills richieste dai diversi ruoli professionali. Gli esempi presentati riguardano i Quadri di impresa, gli Operatori Sociali, i Dirigenti Scolastici, gli Educatori Professionali e gli Psicologi: cioè i ruoli a prevalenza immateriale.

Questa scelta non deriva solo dal fatto che l'autore si occupa da 25 anni di questo comparto del sistema socio-economico, ma anche dall'ipotesi che il lavoro immateriale sia un paradigma ormai dilagante in tutti i comparti della produzione e dei servizi. Le skills che sono centrali per i lavoratori dell'Immateriale sono sempre più importanti per tutti i lavoratori della società post-moderna. In un certo senso possiamo affermare che l'Immaterialesimo smaterializza il lavoro e dunque tutti i lavoratori diventano soprattutto operatori dell'immateriale (immagini, idee, simboli), e devono possedere le nuove skills richieste.

Cap. 3.
Nuove organizzazioni e nuovi ruoli per i Quadri intermedi

La letteratura ed ancor più la cultura dell'organizzazione, continuano a basarsi sull'immagine dell'organizzazione come piramide. Il tradizionale "organigramma" con un vertice, tante sezioni orizzontali e tanti "quadri" orizzontali corrispondenti a funzioni e uffici, sopravvive nell'immaginario e influenza i modi di parlare e riflettere sull'organizzazione. In verità non esiste più un solo tipo di organizzazione, ed anzi quelle basate sulla piramide stanno diminuendo a vista d'occhio, almeno nel panorama occidentale. Il ruolo dei Quadri Intermedi non è mutato dentro la vecchia organizzazione, ma semmai muta perché quest'ultima cambia non solo nei processi interni, ma anche nella forma/struttura.
La mutazione delle organizzazioni è legata ai cambiamenti della cultura e del mercato, i principali dei quali sono:

- la globalizzazione
- la presentificazione
- la immaterializzazione

Il concetto di globalizzazione è ormai molto diffuso ed evidente. Il mercato è sempre meno locale o nazionale. La tendenza all'espansione delle imprese non è più tanto in orizzontale (fare tante cose nello stesso territorio) ma "puntuale" (fare una cosa sola su tutto il pianeta). Questo mutamento implica una concentrazione su un solo prodotto, unita ad una enorme differenziazione dei contesti; al contrario della espansione orizzontale che richiede una

concentrazione sul contesto, unita ad una forte differenziazione dei prodotti.

In qualche maniera da sempre tutte le multinazionali hanno operato in un'ottica globale. Tuttavia, dagli inizi dell'era industriale agli Anni Settanta la filosofia delle multinazionali era sostanzialmente colonialista, cioè tendeva ad impiantare all'estero una cultura, con organizzazioni piramidali destinate ad evolversi in orizzontale. Negli anni più recenti il "colonialismo" delle multinazionali (anche a causa del loro progressivo aumento qualitativo) si limita al prodotto e cerca una sintesi fra prodotto e cultura locale.
I più avanzati e noti strumenti organizzativi della globalizzazione sono il franchising e il networking. Il decentramento decisionale ed il relativo incremento di potere e responsabilità per i Quadri Intermedi è la prima conseguenza, in termini di valore, della globalizzazione.
La presentificazione è un fenomeno meno descritto e noto, ma diffuso e importante come la globalizzazione. La brutta parola indica il processo di riduzione del futuro nell'arco temporale a disposizione dell'impresa fra produzione e consumo. Possiamo avvicinare il concetto a quello più noto di "società dei servizi", se non fosse che anche le imprese produttive, con la personalizzazione e la logica del "just in time" si sono da tempo dirette verso la presentificazione. Gli effetti della defuturizzazione sono stati:

1- azzeramento del magazzino, quindi la necessità di una Qualità del processo;
2- lo sviluppo del valore aggiunto del servizio, rispetto al prodotto;
3- la rilevanza delle competenze relative alle variabili intangibili (immagine, rapporto col cliente,

assistenza, ecc.) rispetto a quelle materiali (prodotto).

In termini di ruolo del Quadro Intermedio, un risultato della presentificazione è l'aumentato valore delle competenze relazionali.

Infine, la immaterializzazione. Questo processo consiste nella progressiva rarefazione del prodotto e della organizzazione, sui quali vive la società occidentale: sempre meno prodotti e sempre più immagini ed idee; sempre meno spazio fisico e sempre più spazio virtuale. L'organizzazione come "solido" piramidale, lascia il posto all'organizzazione come ologramma: dal cristallo al fumo è il passaggio delle organizzazioni sulla soglia del nuovo millennio. La immaterializzazione assomma in sé i processi di globalizzazione e di presentificazione. La liberazione dal vincolo spaziale e materiale, consente infatti un lavoro "ovunque ed ora", e un'organizzazione perenne, 24 ore su 24 su tutto il globo. In termini di lavoro, per il Quadro Intermedio, ciò implica il telelavoro (con un ripensamento del concetto di tempo e di separazione fra lavoro e tempo libero) ma richiede insieme nuove competenze per la creatività e la negozialità.Fin qui abbiamo evidenziato i principali cambiamenti del mercato e dunque delle organizzazioni tradizionali che in esso operano, sottolineando i riflessi di tutto ciò sul ruolo e le competenze dei Quadri Intermedi. Vediamo ora un breve panorama delle nuove forme organizzative e le conseguenze di questa diversificazione delle competenze dei Quadri Intermedi.

LE ORGANIZZAZIONI RETICOLARI

Su questo tipo di organizzazione si è già molto parlato. Esso si basa sul decentramento produttivo e sul

networking, secondo una progressiva gradazione dell'autonomia della periferia dal centro. La rete prevede una pluralizzazionme della imprenditorialità ed il rimpicciolimento ("downsizing") delle unità produttive e distributive col conseguente livellamento della scala gerarchica. I rapporti fra centro e periferia sono ampiamente negoziali. Sono organizzate su questo modello molte imprese impegnate in produzioni e servizi di massa. I Quadri Intermedi sono ridotti di numero ma hanno un più ampio spazio di discrezionalità.

LE ORGANIZZAZIONI TRANSITORIE

Queste Organizzazioni sono collegate alla produzione di eventi a termine, e sono la traduzione strutturale delle tradizionali forme di "task-forces". Sono le Organizzazioni relative a mostre, festivals, tournèe musicali, tornei sportivi, incontri politici internazionali, eventi teatrali e produzioni televisive o cinematografiche. Si tratta di risorse individuali o appartenenti a diverse Organizzazioni, che vengono assemblate per un periodo limitato, e poi si perdono.
Il carattere di queste imprese è la velocità, perché i servizi che producono devono essere allestiti e forniti in tempi strettissimi. Le condizioni di vita degli operatori coinvolti si avvicinano a quelle delle istituzioni locali. La prima competenza richiesta a tutti gli operatori, e quindi anche ai Quadri Intermedi, è l'immediatezza: fare subito ciò che deve essere fatto, senza attese o pause. A un livello più profondo qui è importante la capacità di elaborare il lutto, che si accompagna al carattere a termine dell'Organizzazione.

LE ORGANIZZAZIONI BI-CONICHE

Questa tipologia organizzativa si accompagna spesso alla precedente, ma non sempre. Molte organizzazioni transitorie sono anche bi-coniche; ma molte di queste non sono transitorie. Ci riferiamo alle Organizzazioni che sono disegnabili come un doppio cono a base comune e vertici separati: per esempio i grandi teatri, le squadre di calcio, le imprese di prodotti televisivi.

In questa realtà, un cono rappresenta la organizzazione di produzione (la direzione artistica, il managment sportivo) con suoi vertici, Quadri Intermedi e operatori di base. Il secondo cono descrive la organizzazione di fornitura del servizio (la compagnia di giro, il grande calciatore, la star dell'evento) anch'essa con vertici, Quadri Intermedi e operatori.
Si tratta della collaborazione, temporanea o stabile, fra due culture, due aree di bisogno, due filosofie diverse. In termini dinamici, il centro di questa organizzazione è occupato dalla oscillazione fra cooperazione e conflitto, e le competenze primarie richieste ai Quadri Intermedi sono quelle della funzione interfaccia.

LE ORGANIZZAZIONI “VETRINA”

Queste Organizzazioni sono caratterizzate dalla importanza che in esse assume la "front line", la vetrina appunto. Le organizzazioni commerciali, molti uffici pubblici, ma anche i ristoranti ed i bar, gli alberghi, i servizi sociali come le banche, sono fra queste. Esse sono prive di magazzino, e dunque hanno una distanza molto ridotta fra produzione e fornitura: solitamente limitata al bancone, le doppie porte fra cucina e sala da pranzo, il retrobottega. Il tempo fra produzione e fornitura a volte è pari a zero. Riparazioni o correzioni

sono dannose. Il modo di fornitura è importante quanto il tipo di prodotto. L'immagine è parte integrante del prodotto, come lo è la relazione con il cliente. La skill principale dei Quadri Intermedi è appunto la comunicazione.

LE ORGANIZZAZIONI MITOLOGICHE

Queste sono le imprese che costruiscono e vendono i miti. Le agenzie di pubblicità, le società di P.R., i centri studi che fungono da "ghost writers" per i politici, le stars, gli opinion leaders, le agenzie di informazione, gli uffici stampa sono concentrati su un solo prodotto. Il loro scopo è creare, promuovere e vendere un "mito", sia esso un'idea, una persona, un'istituzione. Il prodotto mitologico è perlopiù immateriale, ma si materializza attraverso supporti come gadgets, le T-shirt, e tutto il merchandising che si collega ad ogni mito.
X. Echeverrìa, nel suo recente "TELEPOLIS" sostiene che la più importante impresa del pianeta è "l'industria di Dio". Ma esistono Organizzazioni mitologiche concentrate su città (Venezia, New York, Parigi); su pop-singers (Madonna o M.Jackson); su politici (Che Guevara, Kennedy, Clinton). Possiamo dire che tali Organizzazioni proliferano in parallelo con la trasformazione della Società Occidentale in immateriale, leisure oriented e centrata sull'infoteinment. In via generale gli operatori coinvolti nelle Organizzazione mitologiche hanno, in grado diverso, una forte identificazione di tipo "religioso" con l'oggetto/soggetto prodotto. Appartenenza, fedeltà, settarismo sono le competenze richieste ai Quadri Intermedi di tali Organizzazioni.

LE ORGANIZZAZIONI SFERICHE

Le Organizzazioni Sferiche possono essere definite "sacrificali". Nel senso che esse vendono un prodotto/servizio che è sostanzialmente sovrapposto a sé stesse. Dai villaggi turistici alle Case di Riposo, dalle cliniche alle comunità terapeutiche, tutte le Organizzazioni di convivenza non fanno altro che "vendere sé stesse", per ogni ora del giorno e della notte. Il prodotto/servizio è soprattutto l'Organizzazione.
La Qualità del prodotto è meno che altrove separabile dalla Qualità della sua produzione e somministrazione. Ciò che si richiede a tutti i lavoratori, quindi soprattutto ai Quadri Intermedi, è la capacità di operare in un'ottica di globalità, con un livello di integrazione e cooperazione maggiore che altrove.

LE ORGANIZZAZIONI A-SPAZIALI

Questa è la forma più recente di Organizzazione. È collegata alla digitalizzazione planetaria, di cui Internet è solo la punta dell'iceberg. Essa comprende le imprese di produzione di software, le agenzie di servizi telematici, i produttori di programmi per le macchine virtuali.
Fatturati enormi possono essere realizzati nello spazio di una stanza. Questo tipo di organizzazione non richiede spazio per funzionare, e infatti non agisce da un luogo preciso. Essa può creare e distribuire i suoi prodotti/servizi ovunque. I livelli gerarchici sono ridotti al minimo; le competenze tecniche sono molto elevate. Ma ciò che fa la differenze in queste Organizzazioni e nei loro Quadri Intermedi è la creatività. Si tratta infatti

di immaginare e realizzare domani ciò che ieri non era neppure pensabile.

LE ORGANIZZAZIONI PERENNI

Con questo nome un po' roboante possiamo classificare le Organizzazioni a-Spaziali più avanzate e sofisticate. Si tratta delle organizzazioni a funzionamento continuo e onnipresente, più legate alle macchine che al fattore umano. Le agenzie borsistiche e monetarie che operano 24 ore su scala planetaria; i nodi delle reti telematiche; le Organizzazioni della sicurezza e della sanità; i sistemi di trasporto metropolitano sotterraneo: ecco i tipi di organizzazione perenne. Esse sono in grado di funzionare costantemente , col minimo possibile di intervento umano.
La necessità di pensare ed operare a livello di globo, modifica il senso dei fattori spazio e tempo. E dunque abbatte la separazione fra tempo di lavoro e tempo libero, abitazione e ufficio/fabbrica; mette in discussione lo stesso concetto di identità individuale. E richiede ai Quadri Intermedi una seria riflessione sul concetto di globalità.

Cap. 4
L’Operatore sociale come Quadro intermedio che anticipa il futuro

Cosa è un operatore sociale (OS)? Con questa definizione si possono connotare tutti coloro che operano per e con il “socius”, l’Altro, come Soggetto umano.
Fra essi comprendiamo anzitutto coloro che operano nei servizi alla persona: sanità ed assistenza. Ma operatori del “socius” possono anche essere chiamati gli operatori culturali, gli insegnanti, i sacerdoti, gli educatori e gli animatori, i saggisti, ed i ricercatori di scienze umane e sociali. Tutti coloro il cui lavoro ha come primo risultato atteso la crescita ed il benessere, anche e soprattutto immateriale, dei Soggetti singoli, gruppali e comunitari. In questa categoria possiamo comprendere, sia pure in parte, anche i sindacalisti, gli Amministratori locali, gli uomini politici; malgrado costoro abbiano il ruolo di difendere e promuovere la crescita ed il benessere anche materiale del “socius”.
Ciò che caratterizza un OS è il suo essere “intermedio”, cioè collocato a metà fra l’organizzazione e l’utente. Se pensiamo alle Organizzazioni di prodotti e servizi sociali come uguali alle imprese materiali, possiamo dire che l’OS è il termine operativo, l’esecutore dei comandi provenienti dall’alto, ed il contatto concreto fra Organizzazione e cliente. Quindi l’OS potrebbe essere paragonato al semplice lavoratore esecutivo, a parte i casi di OS preposti ad uffici o responsabili di altre risorse.
In realtà le cose non stanno così.
Le Organizzazioni sociali (ospedali, scuole, Enti Locali,

parrocchie, centri culturali) non erogano, se non eccezionalmente, prodotti o servizi da acquistare. Il socius (utente dei servizi di una Organizzazione Sociale) è diverso dal cliente o consumatore perchè deve essere attivo e corresponsabile. La realizzazione degli obiettivi delle Organizzazioni sociali non può essere perseguita considerando il fruitore come recettore passivo, come chi ottiene qualcosa in cambio di denaro. Al contrario, il socius è il vero titolare del risultato, perseguito dall'Organizzazione Sociale, attraverso gli OS. Non siamo nella situazione di un QI come trasmettitore o connettore, né come interprete di disposizioni di vertice. L'OS è un QI particolare: pluriappartenente, largamente autonomo, altamente responsabile. Egli appartiene sempre ad almeno due sistemi: il sistema erogatore del servizio in cui lavora (Organizzazione Sociale) ed il sistema utente che fruisce di questo servizio. Sistema erogatore e sistema utente sono due attori che negoziano e co-gestiscono il prodotto/servizio. Se l'OS privilegia l'appartenenza al sistema erogatore, rende inefficace la sua prestazione che per definizione è soggettiva, personale, dialogica. Se l'OS privilegia l'appartenenza al sistema utente, rischia l'impotenza, l'inefficienza e infine, la sua inutilità. Questa pluriappartenenza rende centrale, fra le funzioni dell'OS, la funzione relazionale, che è insieme contesto, mezzo ed obiettivo della sua azione. La capacità di "essere in relazione" è centrale perchè è legata al concetto di socius che caratterizza l'OS. La relazione con l'Altro, a sua volta attore libero e corresponsabile, è ciò che definisce i confini del ruolo dell'OS: Il carattere intermedio del ruolo dell'OS è dunque collegato ad ampi livelli di autonomia. Egli agisce sempre una funzione interpretativa degli obiettivi organizzativi e dei bisogni dell'utenza. Egli decide, caso per caso, le azioni da compiere, sia pure all'interno di

un quadro generale normativo ed organizzativo. Azioni che solo eccezionalmente possono essere standardizzate, essendo per solito, “taylor made”. Questo rinvia alla responsabilità dell’OS che spesso comprende e supera quella dell’organizzazione di appartenenza. Non a caso è così diffusa e forte fra gli OS l’appartenenza alle organizzazioni di categoria, siano esse sindacali, politiche o culturali. La categoria professionale, attraverso una normativa ordinistica o per mezzo di una semplice influenza morale e culturale, svolge un ruolo di controllo sulla responsabilità dell’OS, non di rado più forte di quello dell’Organizzazione lavorativa di appartenenza.
Il livello di autonomia degli OS spesso raggiunge livelli non pensabili da QI di imprese produttive o di servizi non sociali.
La organizzazione di molti aspetti del servizio sociale è definita o modificata dagli stessi OS, sulla base del loro diritto/dovere circa l’interpretazione dei bisogni dell’utenza e della loro autonomia. Naturalmente questo potere di autorganizzazione è attenuato dall’uso della collegialità, che è un altro fattore di controllo. Solitamente le innovazioni procedurali ed organizzative, superata la disamina di compatibilità con le norme generali, devono affrontare il nodo della approvazione collegiale di tutti gli operatori sociali (della stessa professione o dello stesso servizio). In conclusione, possiamo sintetizzare quanto detto finora con le seguenti affermazioni:

1) Operatore Sociale è chiunque lavora per la crescita ed il benessere, specialmente immateriale, dell’utenza.

2) L’Operatore Sociale è definibile come Quadro Intermedio, in quanto appartenente sia al sistema erogatore sia al sistema fruitore.

3) Essendo il “socius” un Soggetto libero e responsabile, l’OS fonda la sua azione sulla relazione.

4) Il ruolo di OS, come QI, è caratterizzato da gradi elevati di pluriappartenenza, autonomia e responsabilità:

5) Il controllo circa i gradi di discrezionalità viene effettuato, oltre che dal contesto normativo ed organizzativo, dalle categorie professionali e dalla collegialità.

Orbene, i cinque punti elencati per descrivere l’OS, non sono anche gli stessi usati per descrivere il futuro del QI in generale?
Se è vero che l’Organizzazione sta progressivamente diventando più planetaria, più legata al presente e più immateriale, è anche vero che il ruolo e le skills del QI si stanno modificando di conseguenza, con l’aumento:

-della componente immateriale
-della pluriappartenenza
-della competenza relazionale
-dell’autonomia e della responsabilità
-della collegialità gestionale.

Gli OS dunque possono a ben vedere essere considerati QI in anticipo sul futuro, cioè un’avanguardia. Questa considerazione rimanda a brevi considerazioni di carattere socio-politico. L’onda del XXI secolo annuncia cambiamenti di grande rilievo a tutti i livelli della Società Occidentale. Quali potranno essere i Soggetti della rivoluzione culturale? La famosa classe operaia sembra destinata a dividersi in tre spezzoni. Uno costituito da operai trasformati in tecnici

altamente specializzati ed in QI.
Uno composto da operai prematuramente espulsi dal mercato produttivo, e quindi avviati alla condizione di sottoproletariato. Il terzo spezzone, minoritario ed indebolito dalla sua composizione interetnica, raggrupperà le minoranze operaie rimaste. Non è infondato ipotizzare che saranno i QI, insieme ai tecnici, ai professionisti, ai commercianti ed ai piccoli imprenditori a portare avanti certe “rivoluzioni” già lanciate, come tentativo, al tramonto di questo secolo. Sarà questa nuova maggioranza a prevalere, e di questa maggioranza la leadership può essere degli OS e di tutti i QI che già operano come loro.

Cap. 5
Il dirigente scolastico fra L’Egitto e l’Egeo

La società moderna, che sta declinando in questa fine di secolo, ha come modello la piramide, solida e compatta: unità di valori e di comportamenti, gerarchie burocratiche, ordine discendente e centralizzato.
La società post-moderna, che sembra avviarsi a dominare coi suoi paradigmi il XXI secolo, ha come modello l’arcipelago, frantumato e flessibile: polimorfismo di valori e comportamenti, relazioni negoziali, ordine consensuale e decentrato.
In questo mezzo secolo di transizione, le due società si accavallano e si intrecciano e ciò pone tutti i ruoli sociali e lavorativi in situazione di crisi. La scuola italiana funziona ancora formalmente secondo la logica moderna, ma nel concreto e nelle prospettive ha già fatto propri i paradigmi postmoderni.
Il dirigente scolastico è collegato in posizione cruciale, essendo la massima autorità a livello micro (locale) ed insieme la minima a livello macro (organizzativo). Esso è dunque un ruolo che paga più di altri la crisi della frontiera: verso l’alto costretto a funzionare in modo moderno e verso il basso sollecitato ad operare in un’ottica post-moderna.
Dalla Amministrazione centrale il dirigente è concepito come terminale esecutivo, il traduttore locale degli impulsi provenienti dall’alto. Dalla comunità territoriale è invece considerato il gestore di un subsistema culturale (la scuola), che deve interagire con le altre realtà dell’arcipelago.
Il dirigente si trova immerso in un doppio paradosso. Il primo è che sia la richiesta del Ministero sia quella del

Territorio sono irrealistiche: il dirigente non può materialmente dare corso a molti impulsi centrali perchè il bacino ricettore (la comunità) è ormai frantumato; ma non può neppure rispondere agli stimoli del Territorio, perchè questo non è ancora in grado di funzionare secondo i paradigmi della post-modernità.
Il secondo paradosso è che sia l'autorità centrale sia il territorio formulano simultaneamente richieste contraddittorie.
Il Ministero chiede in generale comportamenti esecutivi e burocrati ed insieme azioni manageriali e creative (v. i Progetti Giovani e Ragazzi, per esempio): cioè chiede ai dirigenti di muoversi al contempo secondo i due paradigmi della piramide e dell'arcipelago. Cosa analoga fa il Territorio. Da una parte chiede al dirigente un atteggiamento manageriale e negoziale, dall'altra gli chiede di operare come se la scuola fosse ancora improntata al paradigma piramide.
Insomma, il dirigente scolastico, come tutti i quadri intermedi e periferici di grandi organizzazioni, è schiacciato fra l'Egitto e l'Egeo: il che genera crisi, ansietà e stress, ma insieme offre grandi occasioni di esplorazione e libertà.

LA "CONNECTION MACHINE"

Va riconosciuto che nell'ultimo lustro non sono pochi i dirigenti che, nella crisi della transizione, stanno sperimentando modi nuovi e coraggiosi di interpretare il proprio ruolo. Oserei dire che oggi esiste una spinta innovativa più diffusa fra i dirigenti che fra i docenti.
Questo contributo intende suggerire ai dirigenti un modello di ruolo ispirato alla cibernetica. Anche i computer stanno passando da un funzionamento gerarchico (una operazione alla volta ed in una sola

direzione) ad un funzionamento in parallelo (più operazioni simultanee). Ciò è reso possibile dalla Connection Machine, cioè un dispositivo che riceve impulsi e li istrada su linee diverse ma contemporanee. Questa macchina non fa un altro lavoro rispetto a quello del computer tradizionale, solo ne centuplica la produttività e velocità.
Il dirigente, fuor di metafora, può diventare un gestore di connessioni, dentro la scuola e fra questa e il Territorio, col risultato non di fare un altro mestiere, ma di aumentare l'efficenza e l'efficacia della scuola.
La logica non è più isolazionista e monofunzionale: la scuola istruisce ed educa. Al contrario diventa relazionista ed integrativa: la scuola istruisce ed educa insieme alle altre agenzie del Territorio. Il passaggio culturale è fra una concezione atomistica e compartimentata, ed una olistica e connessa. Si opera un capovolgimento culturale per il quale è la comunità nel suo insieme che istruisce ed educa, e la scuola è solo la più specializzata e responsabile di questa "mission" fra le agenzie del Territorio. Le relazioni con l'Ente Locale, le associazioni di genitori e giovanili, la USSL, la biblioteca e il museo, le organizzazioni del tempo libero diventano allora non un po' di più, ma il solo modo di ottimizzare gli sforzi della scuola. Di queste relazioni o connessioni, il dirigente scolastico è insieme il monitore ed il gestore: chi altri può connettere l'arcipelago in vista degli obiettivi educativi ed istruzionali se non la scuola e per essa il suo manager?

MANAGEMENT E MARKETING

Il dirigente scolastico come gestore delle connessioni è chiamato a mettere in campo capacità nuove e inusitate, tipiche della post-modernità. Anzitutto una

iniziativa di tipo imprenditoriale che richiede energia , creatività, rischio, aggressività e perseveranza. Il dirigente deve iniziare ad operare per obiettivi, da stabilire in base ad una attenta analisi dei bisogni e delle risorse della scuola e del Territorio: Si tratta qui di uscire dalla logica burocratica della forma e della norma, per entrare nella concezione manageriale della sostanza e dei risultati. Occorre investire energie su obiettivi autodeterminanti (nessuno può dire ad un manager cosa deve fare in concreto: è questa autodeterminazione che lo distingue dal burocrate); rischiare l'insuccesso; aggredire; cioè andare verso l'obiettivo; ed infine, insistere, perchè l'arcipelago territoriale va persuaso, non può essere "comandato".
In secondo luogo il dirigente deve mettere in campo capacità relazionali e negoziali. Qui si tratta di fare qualcosa di simile a ciò che nell'impresa viene chiamato marketing e pubbliche relazioni, e che nella scuola va ancora inventato. Certo è che se connettere significa stabilire relazioni pattizie, collaborazioni, sinergie, allora il dirigente deve saper interpretare, sedurre e convincere, cooperare riuscendo prima di tutto a "vendere" le sue idee al Territorio. Molti dirigenti sono già abili nel fare ciò all'interno della scuola: ora devono sperimentare queste capacità all'esterno.
Management e marketing sono le parole chiave di questo passaggio del dirigente dall'Egitto all'Egeo. E se per qualcuno tutto ciò può sembrare estraneo, ostico, inaccettabile, vale la pena di ricordare che, mentre l'Egitto ci ha dato una grande civiltà, l'Egeo ci ha dato la democrazia.

Cap. 6
L'Educatore professionale tra Technopoly e Telepolis

Telepolis e Technopoly sono due titoli di libri che considero i più belli e stimolanti usciti negli ultimi cinque anni. Uno è un libro Americano di N. Postman che si chiama *Technopoly* e uno è un libro Spagnolo di X. Echeverria che si chiama *Telepolis*.
Telepolis e Technopoly sono due libri che parlano del futuro, ma a partire da oggi ; sono un'interpretazione del futuro attraverso i segni che già oggi si vedono. La storia si muove per ondate, e noi siamo abituati a guardare la cresta dell'onda, ma nessuno vede che sotto stanno arrivando nuove onde, due delle quali sono descritte in questi libri. Technopoly si basa sul concetto per cui noi siamo in una società di tecnopolio, in cui il predominio della tecnica , ed in particolare della tecnica multimediale, ha il sopravvento; in cui la sovraesposizione informativa creerà forti mutazioni relazionali , e sociali. Telepolis è quel sistema sociale in cui l'overdose di informazioni viene controllata attraverso l'uso di strumenti tecnologici che producono overdose di informazioni: circuito vizioso che provoca una saturazione. Telepolis è la rivisitazione moderna del vecchio concetto di villaggio globale di Mc Luhan secondo la quale ormai il nostro non è più un pianeta, fatto di parti separate fra loro, ma un villaggio. E' la ripresa saggistica ed intellettuale della vecchia fantasia di Asimov, il famoso pianeta Trantor, che è una grande città sferica, collegata nelle sue parti da un continuum di comunicazioni telematiche, di costruzioni, di scambi comunicativi, con sistemi di spostamento moderni e postmoderni. Telepolis è la città sferica, è la città

globale dominata dall'immagine non solo con la televisione , ma con tutti i sistemi mass-mediatici. Questa trasformazione del nostro mondo in Telepolis, in telecrazia, provoca una serie di mutazioni importanti, quasi genetiche, nella specie umana. La prima delle quali, è che il lavoro è finito. C'è un bellissimo libro che si intitola "La fine del Lavoro" di J. Rifkin, che è un noto economista. Quando diciamo "il lavoro è finito" tutti piangono, dimenticando che da tremila anni che la letteratura, la storia e la filosofia, non hanno fatto altro che chiedersi quando sarebbe finito il lavoro.
Ecco, adesso è finito; solo che ci ha trovati impreparati e siamo un po' preoccupati: è finito e non ce ne siamo accorti, cosa facciamo adesso? Ci occuperemo del tempo libero, tanto più che il tempo libero è ormai il sistema nuovo di lavorare. Secondo Telepolis, è il sistema per cui attraverso la telematica tutti i nostri salotti sono delle piccole fabbriche. Dove crediamo di guardare la televisione, crediamo di usare il computer per motivi di divertimento, mentre siamo una piccola fabbrica periferica del grande sistema di produzione dei telesecondi che producono telericchezza e teleplusvalore.
Il tempo libero non è più un evasione dal lavoro, è il lavoro. Il lavoro è finito, ma il tempo libero è produttivo, produce plusvalore, produce nuovi modelli di comportamento.
C'è un altro bellissimo libro che si chiama "essere digitali"di N. Negroponte, in cui si descrivono le cose che fra dieci anni saranno normali. Quando si dice fra dieci anni non è fantascienza, è futuro. Negroponte sottolinea che ormai il pianeta si avvia al passaggio sulla trasformazione della materia, sulla manipolazione degli atomi, per cui trasferiamo cose, manipoliamo cose, uniamo, scindiamo, atomi e materia. Invece, da almeno venti anni, la situazione sta mutando

radicalmente. La manipolazione della materia è sempre meno rilevante. La ricchezza prima fondata sul concetto di spazio, (il terreno, la miniera, il petrolio), da una ventina d'anni è fondata sul tempo. Il problema è il tempo, l'immateriale, la luce, i circuiti luminosi, il laser, il computer, i bit, non le cose, gli atomi, i polimeri. Sempre di meno le cose avranno significato, e sempre più avranno senso le cose che non si vedono, cioè l'immateriale. Di fronte a queste trasformazioni, l'educatore ha davanti un nuovo orizzonte. Una volta il tempo era considerato proprietà di Dio e questo è il motivo per cui era stata proibita l'usura, perchè l'usura per i cattolici era mettersi al posto di Dio per guadagnare sul tempo. Poi la sacralità si è dimenticata ed il tempo è passato da Dio allo Stato, e lo Stato ci ruba metà della nostra vita. Oggi il problema è occuparsi del tempo. La centralità del tempo, della luce dell'immateriale fanno sì che le professioni che staranno al centro del pianeta saranno quelle capaci di gestire l'immateriale. Gli Educatori debbono convincersi che sono al centro perchè non solo stanno dentro il ceto degli operatori dell'immateriale (che vuol dire relazioni, cultura, idee, affetti), ma ne sono al centro.
Come i tipografi manipolavano le idee attraverso i caratteri di piombo oggi gli Educatori manipolano la luce, l'immateriale, la cultura, attraverso il contatto con le persone. L'educatore sarà, assieme a tutte le altre figure dell'immateriale, colui che riesce ad interpretare , a decodificare, a reinterpretare, a reinstradare i codici esistenziali e di convivenza alla luce di queste epocali trasformazioni. Tutto questo non avviene senza conflitti, senza crisi, senza difficoltà, senza sangue, oserei dire. Non avviene se non in presenza di una grande confusione e di una grande frantumazione dei codici.

I codici, vanno ricostruiti e chi li deve ricostruire? La gente. Ma come fa a farlo da sola? Lo può fare con l'aiuto di una avanguardia intellettuale quali sono gli educatori.
Gli operatori dell'immateriale debbono costituirsi come avanguardia . Debbono darsi l'incarico sociale e storico di aiutare la gente a ricostruire dentro un contesto telepolitano e tecnocratico un nuovo tipo di convivenza umanamente accettabile.. Da subito essi dovrebbero rivendicare il diritto di essere riconosciuti come ricercatori delle soluzioni di vita del ventesimo secolo. Ciò vuol dire rivendicare il diritto alla formazione permanente, alla supervisione, alla riflessione collettiva. Gli operatori del sociale devono rivendicare il diritto (come parte del lavoro) di riflettere sul lavoro che fanno, di riflettere sui processi di produzione del nuovo modo di convivere, di riflettere sulle modalità operative. Gli educatori debbono incominciare a pensare, a ricercare, a riunirsi, anche in termini politici e sindacali. La prima cosa per fare grande una professione, sono le sinergie e le connessioni. Bisogna cominciare a connettersi, a scrivere, trasmettere, a ricercare e a farsi conoscere.
Dobbiamo far pensare al nuovo modo di fare convivenza nelle comunità, a tutte le risorse intellettuali di cui le comunità dispongono che sono, oltre alla gente, gli operatori dell'immateriale.

Cap. 7
Le nuove frontiere occupazionali dello psicologo e le skills necessarie

LA FINE DEL WELFARE STATE E LA PSICOLOGIA DELL'AGIO

La psicologia del nostro secolo, particolarmente in Europa, ha subìto una costosa riduzione al solo campo del disagio e della terapia. Le cause di questo fenomeno sono diverse: dalla subalternità al modello medico, alla progressiva diffusione dell'ideologia del Welfare State, fino all'aspirazione garantista che ha colpito la psicologia come tutte le altre professioni. La psicologia sperimentale e sociale, la psicologia del lavoro e quella educativa, che pure sono all'origine storica della professione come e forse più della psicologia clinica, sono state trascurate ed emarginate vistosamente specie dal Dopoguerra agli Anni Ottanta. Anche in ambito psicoanalitico, Freud e Jung hanno sospinto in secondo piano Adler. Gli psicologi della percezione, dell'apprendimento, del lavoro, che pure avevano avuto la preminenza nei primi decenni della psicologia sono stati dimenticati. La leadership della psicoterapia ha messo nell'ombra figure come quelle di Gemelli in Italia (che nel 1915 selezionava i piloti dell'aeronautica) o K. Lewin nel mondo anglosassone (che dal 1936 al 1946 si occupò di consumi alimentari, conflitti interetnici e boy-scouts). Questo processo è stato possibile tramite una collusione con lo statalismo che da una parte prometteva di occuparsi di tutti i disagi dei cittadini ("dalla culla alla tomba") e dall'altra gestiva direttamente servizi che

offrivano la sicurezza ai professionisti della psicologia. Una scienza ed una pratica tradizionalmente estranea allo Stato, quando non antagonista, ha vissuto un processo di statalizzazione culminato con la Legge dell'Ordine. Questa marcia della psicologia dentro il disagio e soprattutto dentro lo Stato, ha offerto parecchi vantaggi alla professione. Ma ha anche privato la psicologia della capacità di sintonizzarsi coi bisogni sociali della maggioranza della popolazione. Negli ultimi dieci anni il trend si è modificato ed ora la psicologia è pronta ad oltrepassare la soglia del XXI secolo, con nuove prospettive. L'Ordine ha dato alla categoria una maggiore sicurezza, una dignità ed una autonomia che consente di dialogare con i medici non più sulla base della dipendenza e dell'invidia. La crisi dell'ideologia del Welfare State ha aperto la prospettiva di un rapporto diretto fra psicologi e cittadini, senza la mediazione dirigista dello Stato. La concomitante crisi economica ha ridotto le prospettive di sicurezza nei Servizi pubblici. La psicologia conclude dunque il secolo passando dalla dipendenza all' autonomia, dalla limitazione nel disagio all'espansione verso l'agio, dal settore pubblico a quello privato. Un fattore di accelerazione di questo passaggio risiede nella proliferazione dei Corsi di Laurea, a sua volta favorito dalla Legge sull'Ordine. Nel 2010, cioè fra meno di dieci anni, gli psicologi saranno più di 50.000 , e di questi non più del 30% troverà una occupazione nel settore pubblico, che coincide sostanzialmente con l'area del disagio.

La psicologia continuerà il suo impegno verso la sofferenza, cioè verso quel 5% della popolazione che necessita di un aiuto psicoterapeutico. Tuttavia, circa 3.000.000 di pazienti da suddividere fra psichiatri, psicoterapeuti di provenienza medica o comunque non psicologica, gruppi ed organizzazioni di auto-

aiuto, non potranno dare da vivere a più di 15-20.000 psicologi, sia privati che pubblici.
A meno di non voler "terapeutizzare" l'intero Paese, l'inizio del XXI secolo vedrà la psicologia tornare alle sue origini, quando la psicoterapia era una parte circoscritta della professione. L'orizzonte che si apre è affascinante perchè riguarda il 95% della popolazione, i cui bisogni psicologici vanno ben aldilà della terapia. Ci sono architetti ed ingegneri che si occupano di restauri, riparazioni e ristrutturazioni, ma la maggioranza costruisce case, macchine, fabbriche d'uso ordinario. Esistono avvocati impegnati nel settore penale o nei divorzi, ma la maggioranza si occupa di transazioni e società "normali". Parimenti esistono, ed esisteranno sempre, psicologi specializzati nell'intervento sul disagio, ma la professione psicologica ha la prospettiva di espandersi in tutte le aree dei bisogni immateriali quotidiani. La società del prossimo secolo sarà centrata sull'Immateriale e la cultura industriale sarà considerata un ricordo.
Ciò non significa che il capitale non avrà più peso, ma solo che esso sarà sempre più correlato a processi immateriali piuttosto che a prodotti materiali. Questo nuovo legame fra ricchezza ed immateriale, sta già ora stravolgendo il panorama del lavoro e delle occupazioni, i tradizionali conflitti di classe, la scala dei valori condivisi, persino i processi di aggregazione statuale. Il lavoro tradizionalmente inteso sta sparendo e le classiche professioni devono trasformarsi per non sparire sotto la montante avanzata di lavori e professioni inesistenti fino a 10 anni fa. Lavori centrati sui prodotti vengono sostituiti da lavori centrati sui processi; mansioni di posizione diventano di

collegamento; funzioni esecutive[12] si evolvono in decisorie; i livelli di qualità delle performance si appiattiscono, ed i gradi di specializzazione si polarizzano fra lavori de-specializzati e lavori iper-specializzati. La classe operaia è in via di sparizione, cosi come quella dei "padroni" possessori della ricchezza. Dominano lo scenario dell'Occidente solo due classi (borghesia e sottoproletariato) e tre ceti (parassitario, produttivo ed intellettuale). Il conflitto principale non è più quello fra ricchezza e povertà, ma quello fra cittadino e Stato. La scala dei valori condivisi vede il lavoro, la ricchezza, l'omologazione, lasciare i primi posti all'ambiente, la salute, la cultura e la diversità. La difficoltà di costruzione dell'Europa Unita è una spia della debolezza del fattore economico-materiale a fronte di quello immateriale. E' possibile che fare l'Europa sia stato "conveniente" sul piano della razionalità economica vetero-industriale, ma è sotto gli occhi di tutti che una larga maggioranza nei diversi Paesi membri è del tutto indifferente, quando non ostile, a questa nuova realtà. Le recenti spinte verso la frantumazione delle unità nazionali ottocentesche (ex-Urss, Jugoslavia, Irlanda, Paesi Baschi, Corsica, Nord-Est italiano, ecc.) mostrano con evidenza che i fattori economici e materiali non sono più i soli a determinare gli orientamenti dei popoli. I confini sono sempre meno territoriali e sempre più culturali[13].

In questo scenario la Società Italiana di Psicologia-SIPS fu profetica quando organizzo nell'ormai lontano 1982 il Convegno "Professione Psicologo Due", nel quale si parlò per la prima volta dell'agio, della salute,

---

[12] Cfr. Rifkin J., *La fine del lavoro,* Baldini & Castoldi, Milano, 1995 e anche lo stimolante Echeverria J., *Telepolis,* Laterza, Bari, 1995

[13] Circa i concetti di “città sferica” e di “comunità senza territorio” cfr. Echeverria J., op. cit.

del benessere (cioè degli stati di normalità quotidiana) come le nuove frontiere della professione psicologica[14]
Ciò che determina l'insediamento sociale di una professione non sono le leggi, l'organizzazione corporativa, l'Università o la ricerca scientifica, che vengono sempre dopo, ma l'esistenza di bisogni sociali generali e la capacità di questa professione di soddisfarli. Le suggestioni che seguono partono appunto da una lettura dei bisogni sociali diffusi, consapevoli o latenti, cui la psicologia professionale può dare (e nelle sue avanguardie già sta dando) risposte efficaci.

LA FORMAZIONE

Il primo settore di sviluppo del mercato della psicologia e già ora, e sarà sempre di più, quello della formazione. Il cambiamento epocale che l'Occidente (ma anche i Paesi in via di sviluppo) sta affrontando implica una riconversione di tutti i ruoli professionali e sociali, di tutte le organizzazioni produttive e non, di tutte le organizzazioni pubbliche e statuali. Non si tratta di ritocchi o palliativi, ma di una vera e propria rivoluzione culturale, insieme auspicata e necessaria[15]. Non si tratta solo di fare cose diverse o di organizzare

---

[14] cfr. Contessa G., nella sezione "Problemi e prospettive della psicologia come professione" in Atti del Convegno di Sensibilizzazione Professionale Professione psicologo due, E. SIPs-Clueb, Bologna, 1984. Sullo stesso tema cfr. anche Contessa G., *Psicologia dell'agio e nuove frontiere scientifiche e professionali,* su Psicologia Italiana Notizie, E. CST, Torino, nn. 4-5, luglio-ottobre 1987

[15] Cfr. Contessa G., *La formazione,* CittaStudi, Milano, 1993 e ancora Contessa G., *Cos'è la formazione psicologica,* in AA.VV., *La formazione psicologica,* CittaStudiEd., Milano, 1994. Uno dei primi contributi italiani di formazione psicologica (a riprova che non si tratta di una novità) è AA.VV., *La formazione alternativa,* Etaslibri, Milano, 1975

in modo nuovo le risorse umane, ma di affrontare una vera e propria mutazione delle competenze psicologiche, di base e professionali, di centinaia di milioni di persone. L'intero Occidente ha bisogno di nuove e diverse competenze per entrare nel XXI secolo. La psicologia degli individui e delle organizzazioni è modellata su una cultura industriale e sociale, illumistico- positivista, cresciuta dalla metà del Settecento alla metà del Novecento. La crisi del moderno è iniziata dalla fine dell'Ottocento con le figure di Freud e Nietsche, e poi continuata con la Scuola di Francoforte ed Einstein, Heidegger e l'Esistenzialismo, aprendo la fase finale della sua corsa con la bomba di Hiroschima. Mentre l'onda lunga della modernità e della ragione economica frangeva i suoi flutti nella seconda metà del XX secolo, cresceva l'onda sommersa della sovranità del Soggetto, pronto a governare il secolo dell'Immateriale. Il fatto è che i processi di educazione, acculturazione, formazione di fine Millennio sono ancora forgiati sui principi della modernità, della razionalità economica e della materialità.

Il carattere della modernità è l'integrazione, la continuità (progresso), la razionalità, il macro-sistema. Il carattere dell'onda sommersa nel XX e dominante nel XXI secolo quello della frantumazione, del salto qualitativo, dell'approccio olistico, dei microsistemi. Questa rottura della continuità, che nella Storia è sempre avvenuta al prezzo di catastrofi ambientali, pestilenze o guerre sanguinose, oggi può e deve essere governata pacificamente attraverso la riconversione delle competenze umane. Il che significa formazione psicologica. Non solo per il lavoro (che tende a sparire o a perdere di centralità), ma anche per i ruoli sociali (genitore, leader politico,

artista, intellettuale) e per il tempo libero (sempre più centrale).[16]
La crescita di un mercato dei bisogni di formazione delle competenze psicologiche, porterà allo sviluppo anche delle pratiche correlate ad essa, come l'orientamento, la valutazione del potenziale, la supervisione e la consulenza. Già oggi si calcola, nella sola Italia, un mercato legato alla formazione pari a 50.000 miliardi. E' vero che la formazione psicologica riguarda solo un terzo di questo mercato, ma è anche vero che i bisogni latenti sono dieci volte più estesi. Basta pensare all'area della formazione nel tempo libero, finora lontana dalla formazione psicologica: corsi di pesca dilettntistici, per piloti di aerei da diporto, di sport amatoriali, per velisti o rocciatori, di teatro amatoriale; gruppi associativi e di volontariato; organizzazioni turistiche o di scambi internazionali. Oppure pensiamo alla formazione psicologica necessaria per alcuni ruoli sociali come l' automobilista; il genitore; il condomino; il prete; il consumatore; l'utente di servizi privati o pubblici. E' ormai acclarato che la lentezza della diffusione dei computers si deve esclusivamente alla carenza di adeguate competenze psicologiche.

---

[16] Per stimolare l'Ordine e per sensibilizzare il mercato, oltre che per aggregare i colleghi, è nata nel 1991 la Società Italiana di Formazione Psicologica – SIFORP, che tuttavia si dibatte in grosse difficoltà. L'AIF – Associazione Italiana Formatori aggrega tutti i formatori, la cui maggioranza è di non psicologi, per cui la formazione psicologica è largamente trascurata. Il fatto che molta responsabilità dei propi ritardi sia imputabile agli stessi psicologi, è dimostrata dalla bocciatura che un'Assemblea della SIPS fece al Congresso di Venezia (1987) circ la proposta di una Divisione di Formazione psicologica. Nel 1999 è nato, per iniziativa di alcuni esperti di formazione psicologica, il Comitato Certificazione Formatori Skills – CoCeFS, all'interno del Registro Nazionale Formatori professionisti – ReNaFoP, che si propone di promuovere e tutelare la qualità del settore.

LA SALUTE, L’AMBIENTE E LA BELLEZZA

Il passaggio dalla psicologia del disagio a quella dell'agio implica uno slittamento di interesse dal malessere al benessere, dalla malattia alla salute. E' vero che molti terapeuti, in crisi occupazionale, cercano di estendere il concetto di psicoterapia a molti altri tipi di intervento psicologico, ma tale estensione va combattuta per motivi politici prima che di mero mercato. La psicoterapia dovrebbe essere circoscritta a coloro che soffrono di disturbi funzionali circa l'amore e il lavoro ("lieben und werken"). Chi soffre dei normali problemi esistenziali senza vedersi impedita una ordinaria attività lavorativa ed amorosa, non dovrebbe mai diventare paziente di uno psicoterapeuta. E' ovvio che termini come "normale" ed "ordinario" devono essere letti in termini soggettivi, per cui è possibile che qualcuno senta il bisogno di una psicoterapia pur avendo comportamenti lavorativi ed amorosi nella norma statistica. Tuttavia, pur in questa accezione più estesa, confondere la psicoterapia con la formazione, la valutazione del potenziale, l'orientamento, la consulenza, l'animazione di gruppo, le attività di crescita personale, l'intervento di sviluppo organizzativo o comunitario, significa operare una grave distorsione della realtà. Significa cioè percepire il mondo come un malato bisognoso di cura, piuttosto che un Soggetto sano che desidera stimolo e supporti. La terapeutizzazione del mondo nasconde una ideologia panottica e carceraria, cioè totalitaria, nella quale tutti sono impotenti sudditi (pazienti) di un ordine religioso di salvatori (psicoterapeuti). Vedere ovunque un bisogno di psicoterapia equivale a mettere il mondo nel ruolo di malato, salvabile solo

con esoteriche "tecnologie del se" [17]. Il bisogno implica subalternità, mentre il desiderio deriva dalla sovranità. Fortunatamente, la maggioranza dell'umanità è nevrotica ma ben compensata e dunque desidera una psicologia della salute. La quale comprende un lavoro con Soggetti privi di disturbi funzionali, ma portatori di desideri di cambiamento, crescita, mantenimento o incremento dello stato di benessere, aumento del potere come conseguenza di uno sviluppo del potenziale, ampliamento degli orizzonti del possibile, costruzione progettata del proprio futuro. Stare bene significa per esempio vivere bene col proprio corpo, ed allora sta iniziando la trasformazione di migliaia di palestre sportive o di fitness, in luoghi di cura sia del corpo che della mente o della psiche. Già i greci ed i romani avevano questa filosofia olistica e concepivano le palestre come luoghi per lo sport ed il filosofare, cioè per alimentare insieme corpo e spirito.
Stare bene vuol dire anche tutelare lo stato esistente e prevenire possibili disequilibri o crisi, acquisendo le risorse per fronteggiarli. La prevenzione primaria del disagio giovanile, che già ora dà da vivere a centinaia di psicologi, diventerà ben presto prevenzione del disequilibrio potenziale, derivante dai passaggi esistenziali, dalle annunciate crisi familiari, dai problemi del lavoro (della sua assenza o della sua perdita), dai traumi inevitabili della vita. Stare bene significa anche conoscersi, padroneggiare almeno un po' se stessi e gli eventi che viviamo. Non è questo che offrono i maghi, i cartomanti, gli astrologi? Un giro d'affari stimato intorno ai 5.000 miliardi, per 10.000 operatori dell'esoterico e dell'occulto e per più di 50 milioni di consultazioni annue, pari ad una per ogni adulto italiano. Qual eè il servizio-prodotto che questi

---

[17] Cfr. Foucault M., *La cura del sé,* Feltrinelli, Milano, 1985

operatori forniscono? Quali sono i bisogni sociali che soddisfano? Sicurezza, serenità, conoscenza di sè, ottimismo per fronteggiare la vita: cioè prodotti- servizi che gli psicologi possono fornire con più professionalità e serietà scientifica.
Occuparsi della salute fisica e psichica dei Soggetti, significa anche occuparsi dell'Ambiente, la casa dell'Umanità. E l'Ambiente è natura, urbanistica e convivenza. La psicologia della Salute può dare enormi contributi nel rapporto fra uomo e natura, nella progettazione delle abitazioni e degli scenari urbani, nella tutela e fruizione delle ricchezze artistiche, nella progettazione di nuove modalità di convivenza civile. Esistono già esperienze di psicologi impegnati sui problemi ambientali, come consulenti di studi di architettura, nei musei, nei progetti di partecipazione ai problemi urbanistici varati da alcune Amministrazioni locali. Il predominio dell'Immateriale del prossimo secolo si tradurrà anche in una considerazione della Bellezza, della Salute, della Serenità come valori almeno concorrenti, se non superiori, alla ricchezza economica, e dunque la leadership degli economisti sarà bilanciata dal ruolo crescente degli psicologi del benessere.

IL TEMPO LIBERO

La psicologia del Tempo Libero è destinata a diventare importante come e più della Psicologia del Lavoro. Se pensiamo che il lavoro sta sparendo e che il tempo libero sarà (ed in parte e già) il nuovo modo di produrre[18], allora è ovvio che questo tempo "disponibile" sarà sempre più centrale. Non solo come tempo residuo del tempo di lavoro, ma come

---

[18] Sull'equivalenza di lavoro e tempo libero Echeverria J. Op.cit.

tempo esaustivo della vita. Già oggi è cosi per gli anziani , ma deve ancora dispiegarsi appieno il mercato della psicologia del tempo libero della Terza Età e del prepensionamento. Fra non molto si porrà il problema di capire ed intervenire sulla produzione, la distribuzione ed il consumo del Tempo Libero. Dal turismo allo sport, dalle arti allo spettacolo, dalla tv alla telematica, dalle feste alle discoteche: tutto il settore sta subendo e subirà una trasformazione di cui si leggono già confusamente i contorni. In Germania, da tempo si fa orientamento e consulenza psicologica per il tempo libero, ma già si intravvedono centinaia di servizi ed interventi possibili che connettano il tempo libero con la socializzazione e la crescita personale. Già ora stanno dilagando le "vacanze intelligenti" e la crisi evidente delle discoteche (inventate più di 30 anni fa) richiede "nuove forme di divertimento", tutte da inventare. Lo sviluppo dell'infoteinment è già protagonista di Wall Strett, ma fra poco avremo programmi televisivi studiati da psicologi su misura per lo sviluppo infantile; servizi di assestment ed orientamento per il tempo libero; nuove teorie e modelli di intervento di psicologia organizzativa per le imprese del settore; interventi psicologici legati alla diffusione della digitalità[19] e degli strumenti di realtà virtuale[20]; servizi psicologici diffusi e fruiti per via telematica; psicologi che condurranno gruppi di interesse planetario via Internet. La stessa UE ha recentemente bandito un appalto per la creazione di strumenti di

[19] cfr. Negroponte N., *Essere digitali,* Sperling & Kupfer, Milano, 1995

[20] Via Internet mi è giunto il contributo di Serpentelli J., dell'Ha- verford College (GB) dal titolo *Conversational Structure and Per- sonality Correlates of Electronic Communication* che cita in bi- bliografia altri 25 contributi correlati (in parte stampati, in parte diffusi per via telematica)

assestment, somministrabili e compilabili tramite la rete.
Il tempo libero sarà al centro della dialettica economica e politica del XXI secolo, cosi come il lavoro è stato al centro della cultura industriale. Il che richiede che la psicologia del tempo libero affronti problemi analoghi a quelli già affrontati dalla psicologia del lavoro: selezione, inserimento, clima, motivazione, incentivi, organizzazione, performance, stress, incidenti, conflitto. Diventare il fan di un noto rocker, partecipare ad un incontro di calcio, sciare, andare a teatro, assistere ad un concerto, dedicarsi al giardinaggio creerà problemi simili a quelli che il Novecento riconosceva nell'essere addetto alla catena di montaggio o impiegato di banca. Così come molta psicologia del lavoro si è dedicata alla creazione di una cultura del lavoro e dell'organizzazione, la psicologia del tempo libero si concentrerà sulla creazione di una cultura del loisir. Le megamacchine di produzione del tempo libero e l'umanesimo potranno confliggere o avere lo stesso obiettivo: aiutare milioni di esseri umani a diventare consapevoli ed attivi fruitori del tempo libero. Quando, come ipotizza Echeverria, gli spettatori televisivi si organizzeranno per farsi pagare le ore che passano davanti al televisore, o gli intervistati rivendicheranno un onorario dalle multinazionali delle ricerche di mercato, la psicologia si occuperà di formare i negoziatori, facilitare la elaborazione di conflitti non distruttivi, studiare i modelli di prevenzione delle inevitabili lotte fra i fruitori ed i produttori di servizi e prodotti per il tempo libero. Il marketing non sarà più solo una strategia di sviluppo aziendale, ma uno strumento della politica sociale degli Stati.

L'ECONOMIA

L'economia è cosa troppo importante per lasciarla agli economisti, possiamo dire parafrasando una famosa frase rivolta i generali. Oltre due secoli di studi economici hanno dimostrato una sola cosa: che la economia come scienza e come pratica è fallita[21]. La ragione principale di questo fallimento è che l'economia non sa tenere conto della psicologia, fedele come e al principio dell'homo oeconomicus. Il risparmio, l'investimento, la borsa, l'imprenditorialità sono funzioni dipendenti dalla psicologia degli individui e dei gruppi sociali prima che dalla moneta, dal fisco, dallo scambio internazionale o dalla produzione. L'economia deve imparare a fare uso della psicologia e questa deve impegnarsi nell'economia[22]. Finora è tutto un dilagare del linguaggio psicologico nell'economia: fiducia, depressione, euforia, ottimismo, credibilità, dipendenza, leadership, energia, sicurezza. Per spiegare i fenomeni economici gli economisti ricorrono al linguaggio della psicologia, senza peraltro averne la strumentazione teorica. Il problema non è di linguaggio, o di vassallaggio della psicologia verso l'economia. Il fatto è che l'uomo non è affatto economico, nè razionale, nè materiale, o almeno non solo, come sa ogni psicologo. I fenomeni

---

[21] Sulla improponibilità dell'economia come scienza cfr. il godibilissimo Ricossa S., *Maledetti economisti,* Rizzoli, Milano, 1996

[22] Sulla psicologia economica il Giornale Italiano di Psicologia del febbraio 1995 ha pubblicato un contributo di Kirchler E. e Zappala S. che, con vistosa ignoranza, dimenticava di citare i precedenti italiani di questa disciplina. Sul n. 2 dell'aprile 1996 G. Trentini non mancava di bacchettare rivista e autori, ricordando che dal 1963 al 1965 esisteva in Italia addirittura un Centro di Psicologia Economica, produttore di scritti e convegni, promosso da psicologi come Spaltro, Musatti, Meschieri, Kaneklin, Stella, Galli Trentini e da economisti come Frey, Mazzocchi e Rossi

monetari e fiscali, l'accumulazione e la distribuzione della ricchezza, il risparmio e l'investimento dipendono da fattori materiali come da quelli immateriali. Essi, come la metà almeno dei fenomeni umani, dipendono da stati d'animo, atteggiamenti, stereotipi, credenze, emozioni e sentimenti, climi psicologici, dinamiche psicologiche individuali, gruppali, organizzative o comunitarie.
Solo la psicologia sa studiare, interpretare e trattare professionalmente queste dimensioni della realtà. Anche l'arte ha a che fare con le stesse dimensioni, ma si limita a rappresentarle, non sa agirle. Dunque si apre un'epoca nella quale gli psicologi saranno chiamati come consulenti di banche e assicurazioni, gruppi di investitori e uffici governativi; consiglieri dei risparmiatori; supervisori degli operatori economici; divulgatori di problemi finanziari; ricercatori per le strategie aziendali. Le SIM (societa di intermediazione di Borsa), le Banche centrali, le grandi assicurazioni, i fondi di investimento assumeranno psicologi per i loro centri studi e, perchè no, come managers.

CONSUMI, FRUIZIONI E UTENZE

La società dell'Immateriale si caratterizza fra l'altro per un crescente livello di complicazione d'uso. I mercati sono mondializzati; le macchine, malgrado gli sforzi di renderle più amichevoli (friendly), sono ostiche ed astratte; i servizi, sempre più sofisticati, richiedono procedure d'accesso difficilissime. In questa difficoltà di rapporto fra la Megamacchina[23] ed il cittadino si strutturano fenomeni molto dannosi: la possibilità di truffe, adulterazioni, mistificazioni nei prodotti; la

[23] Cfr.Latouche S., *La megamacchina,* Bollati Boringhieri, Tori- no, 1995

scarsa diffusione di certe macchine o il loro uso distorto, che eleva i costi di intervento manutentivo; la scarsa o errata fruizione dei servizi privati e pubblici; la progressiva estraneità di larghe frange di popolazione dalla cultura post-moderna. In merito a quest'ultimo fattore ricordiamo che il 20% della popolazione statunitense è considerato "analfabeta funzionale".
In altre parole, il secolo nasce con l'impellente necessità di avvicinare i cittadini alle macchine, siano materiali o sociali. E' un problema di formazione di base, che è ferma alla discipline o alle "materie", mentre richiede una conversione verso le "competenze" (skills). E' anche un problema di formazione sul lavoro o di cultura organizzativa, per cui produttori, venditori, erogatori di servizi, pubblici dipendenti dovranno presto imparare ad essere comunicativi, trasparenti, disponibili piuttosto che criptici, opachi ed arroganti. La spocchia con cui i venditori di hardware e software cercano di vendere in un inglese tecnico, prodotti di cui è persino difficile comprendere la funzione, è una delle cause principali della crisi attuale della diffusione dei computers.
Infine esiste un problema di mezzi e servizi di collegamento fra i due mondi: consumatori, fruitori, utenti, cittadini e megamacchine [24]. Le istruzioni sui medicinali sono incomprensibili. Le modalità di compilazione dei moduli fiscali sono oscure. Le condizioni di accesso ad un servizio bancario o assicurativo, richiedono una laurea in economia. I manuali di illustrazione di un registratore, una radiosveglia, un programma software, un telefonino, sono talmente ostici che solo il 10% dei compratori fa un uso corretto e completo della tecnologia. La

---

[24] Cfr. Knowles M., *La formazione degli adulti come autobio- grafia,* R. Cortina E., Milano, 1996

elencazione dei contenuti dei cibi e delle bevande non è alla portata se non di chi abbia una laurea in chimica o biologia. Di questo passo potremo contare in milioni gli "analfabeti funzionali" che magari sanno leggere e scrivere ma non riescono a decifrare una bolletta telefonica, un estratto bancario, un regolamento per l'abbonamento tramviario, l'etichetta di un medicinale, le istruzioni per l'accesso ad un servizio sanitario, i contenuti di una scatola di alimenti, ed altre migliaia di messaggi che la megamacchina invia ogni giorno ai comuni mortali. Istruzioni scritte o video, uffici informazioni, servizi di assistenza e consulenza, programmi di addestramento all'uso e di auto-apprendimento, visite guidate, segnaletica e cartellonistica, promozione e pubblicità: tutti i mezzi di comunicazione fra megamacchina e cittadino vanno drasticamente riprogettati. Il che risulterà vano senza l'aiuto di un professionista in grado di sapere cosa sente e come pensa l'interlocutore. Chi meglio dello psicologo?

I MASS MEDIA E I “GROUP MEDIA”

La comunicazione del mondo moderno era di massa: giornali generalisti, pochi canali radiofonici e televisivi, films fruiti in grandi sale. La comunicazione della post-modernità sarà di gruppo: giornali di settore, migliaia di emittenti radio e tv per targets sempre più piccoli, pay-tv e video on demand, home films, teleconferenze, reti specializzate e gruppi di interesse via Internet. La comunicazione di massa era "ad una via", passivante, sostanzialmente autoritaria; quella del nuovo secolo sarà "a due o più vie", interattiva, tendenzialmente democratica (o aristocratica, se continuerà l'analfabetismo tecnologico attuale). La

televisione a una via è il simbolo del pensiero singolare. Il telefonino, oggi di moda, rappresenta il pensiero di coppia. Il web, che sta diventando il centro del futuro, si fonda sulla cultura plurale.
Questa trasformazione nei mezzi di comunicazione richiede, come abbiamo già detto, un intervento della psicologia nell'acquisizione di capacità e disponibilità all'uso da parte degli individui, ed un contributo nella relazione fra produttori e consumatori o fruitori. Ma in grande misura richiede un apporto della psicologia la produzione/gestione dei programmi e delle reti, cioè dei contenuti dei group media. Questi avranno sempre più elementi e conseguenze importanti legati alla psiche dei fruitori. Programmi radio e tv interattivi, istruzione a distanza, gruppi d'interesse su rete, video-conferenze, richiederanno il contributo della psicologia sia nella fase della progettazione che della gestione. Cosi come sarà richiesta alla psicologia una valutazione dell'impatto psicologico che i nuovi programmi ed i nuovi media avranno sui fruitori. Fin d'ora il dibattito è aperto sugli effetti verso i minori ed i giovani dei programmi a base di violenza e pornografia. Nel prossimo futuro si porrà l'esigenza di curriculi individualizzati di fruizione a scopi informativi, sensibilizzativi, istruzionali, formativi o terapeutici. E si aprirà la strada per l'uso dei group media nelle campagne di educazione popolare, di prevenzione primaria, di sostegno alle diverse categorie a disagio. I telefoni di servizio (amico, azzurro, viola, ecc.) sono l'anticipazione moderna dei futuri group media di servizio. E quando il processo di digitalizzazione (concreto fra pochissimi anni, secondo Negroponte, 1996) arriverà a livelli individuali e portatili, la psicologia sarà chiamata a lavorare sui problemi ed i processi degli "individual media". Ogni individuo sarà rintracciabile e potrà comunicare o

interagire con ogni altro di ogni parte del pianeta, ricorrendo al proprio orologio o al proprio vestito, e la comunicazione produrrà un salto di qualita identitario, di cui la psicologia sarà chiamata ad occuparsi. Già ora il fenomeno Luther Blisset[25] chiama in causa i problemi dell'identità del singolo Soggetto, che per via telematica può mutare, nascondersi, rendersi anonimo o proteico o plurale. I dispositivi di realtà virtuale, alterando il contesto a piacere, influenzeranno l'identità, producendo nuove fisiologie e nuove patologie, nuovi percorsi di socializzazione e acculturazione, nuove definizioni di personalità.

LA POLITICA

La psicologia politica italiana, dal primo basilare testo di L. De Marchi[26] al lavoro del famoso gruppo-H[27], ha avuto due decenni di apnea, ma è ripresa negli Anni Novanta con la fondazione della SIPPOL[28], seguita al Congresso SIPS di Milano[29]La psicologia politica è la sintesi di tutti i campi sopra descritti, più molti altri. La psicologia e l'arte di gestire la convivenza fra gli uomini e questa è determinata da fattori materiali come da

---

[25] Cfr. Blisset L., *Net generation,* Castelvecchi, Bologna, 1995 e anche Blisser L., *Mind invaders,* mondadori, Milano, 1996

[26] Cfr. De Marchi L., *Psicopolitica,* Sigarco, Milano, 1975

[27] I nostri "padri" erano molto più politicamente impegnati della attuale generazione. Sulla scorta di un famoso libro di Fornari, *Analisi della guerra,* Feltrinelli, Milano, 1996, fu avviato un "gruppo H" di colleghi impegnati contro la minaccia di guerra nucleare

[28] E' del 1992 la fondazione della Società Italiana di Psicologia Politica – SIPPOL, ad opera di un gruppo di colleghi fra cui Spaltro, Trentini, Calvi, De Marchi, Contessa

[29] Cfr. AA.VV., *Il soggetto della politica,* Atti XXIII Congresso SIPS di Milano (1993), Patron, Bologna, 1994

fattori immateriali. Ciò è stato evidente in tutti i secoli precedenti. Platone, Machiavelli, Hobbes, Rousseau, e poi ancora Fourier, Weber, Tocqueville, Stirner, Russel, Schmidt, Marcuse e Adorno ed i più vicini a noi Arendt e Dahrendorf hanno scritto di politica a partire da riflessioni sociologiche e psicologiche, non economiche. La prevalenza dell'economia come determinante della politica riguarda solo l'ultimo terzo del XX secolo, ed è destinata a sparire nel secolo dell'Immateriale.
Economia, finanza, industria sono una parte della politica, ma nei prossimi 30 anni i problemi centrali saranno altri. Primo fra tutti la questione interetnica: nel 2025 il mediterraneo avrà lo stesso peso demografico dell'Europa e l'Italia avrà la meta dei suoi abitanti costituita da immigrati. Non possiamo pensare di ridurre questo problema a questioni monetarie o pensionistiche.
In secondo luogo si porrà il problema delle unita nazionali, cioè del concetto di Stato e di Patria. Una invenzione storica, nata solo nel XVII secolo, e destinata a trovare nuove formulazioni di fronte alla globalizzazione dei mercati e delle comunicazioni. Anche qui, la psicologia dovrà impegnarsi su temi quali il concetto di comunità, di appartenenza e di cittadinanza. I leaders politici attuali scompariranno all'alba del terzo millennio, e i nuovi leaders dovranno basarsi, per ottenere il consenso, sulla psicologia oltre che sull'economia. Già le recenti elezioni italiane sono state combattute a colpi di sondaggi e di gruppi focused, nei quali solo la insipienza dell'Ordine ha (per ora) lasciato opzionali gli psicologi. Le aggregazioni storiche, le stesse forme istituzionali e le procedure delle democrazie occidentali dovranno rinnovarsi, trovando nuove strade coerenti con lo scenario dell'Immateriale. Il

rapporto fra Stato e cittadini sarà sottoposto a nuovi processi negoziali, le cui regole potranno essere chiarite anche dalla psicologia.
La famiglia, le istituzioni scolastiche e del tempo libero troveranno nuove forme, per costruire le quali il contributo
della psicologia sarà determinante. L'ambiente naturale, artistico ed umano potrà essere governato solo ricorrendo al contributo della psicologia. E la salute troverà un equilibrio fra predominio medico-fisicalista e apporto psicologico. La psicologia politica sarà chiamata a dare spiegazioni e risposte sui problemi globali della esistenza nell'Evo Immateriale.

TUTTO CIO', IN PRIVATO E CON ALTRI

Lo scenario delineato per il prossimo secolo, attraverso l'interpretazione dei segnali deboli già oggi visibili nell'onda sommersa del cambiamento, implica anche un vistoso cambiamento della cultura e della professionalità psicologica. La psicologia potrà diventare la disciplina e la pratica del 50% della vita, se accetterà la sfida della privatezza e della interdisciplinarietà. Gli psicologi hanno ancora una immagine di sé legata al "lettino" dello studio privato, o al Servizio pubblico. La progressiva riduzione dello spazio nel settore pubblico, porta con sé l'inevitabile conseguenza dello sbocco privato. Una professione privata che non può ridursi allo studiolo personale con lettino e bio-feedback. Ma che deve trasformarsi in impresa di servizi psicologici. Cosi come esistono le cliniche private che forniscono servizi sanitari ed assistenziali, gli psicologi devono pensare alla creazione imprenditoriale di "luoghi per la mente ed il cuore". Organizzazioni professionali capaci di fornire

un servizio completo per la soddisfazione di tutto lo spettro dei bisogni/desideri immateriali. Imprese impersonali che possano garantire il futuro degli psicologi titolari, attraverso la costruzione di una "marca", vendibile e capace di utilizzare soci e dipendenti per un onesto profitto. Gli psicologi devono creare imprese[30], devono inventare nuovi prodotti/servizi, e imparare a "venderli" alle organizzazioni, come ai singoli privati. Esattamente come già fanno i medici, gli architetti, gli ingegneri ed i pubblicitari. La creazione di imprese private per la fornitura di servizi psicologici implica però un altro grande salto culturale: il passaggio da una cultura di coppia ad una cultura di gruppo.[31]
Lo psicologo è abituato a lavorare "in coppia": terapeuta-paziente; formatore-formando; facilitatore-gruppo. La nuova logica sarà quella di impresa-cliente: due Soggetti plurali. Una impresa psicologica non si può fare senza la cooperazione con altre professioni limitrofe: medici, infermieri, riabilitatori per entrare nel mercato sanitario; sociologi, educatori, animatori per accedere al mercato della formazione; pubblicitari, statistici, artisti per invadere il mercato dei media. Una impresa di servizi psicologici non si definirà mai così, ma si caratterizzerà per le sue finalità globali come la Salute, la Politica, il Consumo, il Tempo Libero. Ed al suo interno lavoreranno, con gli psicologi, tutte le professioni necessarie alla mission aziendale. Analoga strada dovranno seguire gli psicologi che entreranno negli altri

---

[30] Nel 1993 è nata l'Associazione Psicologi Privati Italiani – APPI – il cui scopo è, fra gli altri, quello di favorire la transizione verso una cultura dell'impresa di servizi e prodotti psicologici

[31] L'autore che ha approfondito a più riprese questo paradigma è E. Spaltro; fra gli altri contributi cfr. Spaltro E., *Soggettività,* Patron, Bologna, 1982

mercati descritti nei precedenti paragrafi. Abituandosi a lavorare coi medici e gli infermieri, gli allenatori sportivi e gli insegnanti per l'obiettivo salute. Imparando a cooperare coi cuochi e gli albergatori, gli attori ed i musicisti, i tour operators e gli hobbisti per l'obiettivo tempo libero. Facendo parte di équipes composte anche da industriali, venditori, tecnici, burocrati per l'obiettivo consumi e fruizioni. E cosi via. Fuori dallo studio e fuori dalla psicologia, per diventare una professione leader della società Immateriale.

QUALI SKILLS PER I NUOVI PSICOLOGI?

Lo scenario fin qui delineato per le nuove frontiere occupazionali degli psicologi, esige una riflessione sulle competenze necessarie. E' facile ipotizzare che le conoscenze teoriche attuali degli psicologi dovranno essere maggiormente articolate e differenziate: meno patologia e più fisiologie, meno terapia e più pratiche di crescita, meno individuo e più gruppi e sistemi. Inoltre, avendo ipotizzato uno psicologo che lavora nella sfera privata e con altri colleghi, ne consegue la necessità di skills imprenditoriali. Tuttavia sia il sapere cognitivo, sia le competenze legate al modo di intraprendere, non sono skills specifiche dello psicologo, bensì competenze comuni a tutte le professioni che operano nei settori indicati.
E' nel saper fare e nel saper essere (cioè nelle skills) che troviamo i maggiori problemi. Senza malattia, handicap, disagio, cosa distingue la professione psicologica dalle altre che operano sugli stessi problemi? L'elemento distintivo fra le professioni è sempre lo strumento di intervento. Non l'oggetto dell'intervento, che per le professioni sociali è sempre lo stesso: cioè l'Uomo. Non l'obiettivo, anch'esso

comune a tutte le professioni. Salute, equilibrio, crescita, sviluppo sono obiettivi dei medici, degli assistenti sociali, degli insegnanti, dei fitness trainers, come degli psicologi. Non il metodo scientifico (ipotesi, progetto, intervento, verifica), che accomuna tutte le pratiche "moderne". Non l'approccio filosofico, che non è mai riducibile ad una sola professione: ci sono medici olistici e psicologi behavioristi, psicologi ad orientamento corporeo e pedagogisti "clinici", micro-sociologi e psicologi sistemici. Lo specifico strumento di intervento è l'elemento differenziatore. I medici hanno il bisturi ed il farmaco. Gli assistenti sociali, si definiscono per le pratiche burocratiche e l'organizzazione dei servizi. Gli animatori, per le tecniche ludico- espressive. I fisioterapisti hanno le tecniche corporee. Gli psicologi sono i professionisti della relazione, declinata in tutte le forme possibili: verbale, corporea, simbolica. Essi producono cambiamenti, in specifico attraverso la relazione col cliente. Sia che facciano ricerca, diagnosi, orientamento, sensibilizzazione, formazione, sostegno, terapia, riabilitazione, gli psicologi puntano a risultati utilizzando il "legame". Naturalmente possono utilizzare tanti altri mezzi, che però non sono specifici della loro professione. Possono usare il massaggio, come i fisioterapisti; i test o i questionari, come ogni ricercatore; l'interpretazione dei sogni, come i maghi o i poeti; la parola, come tutti. Ma il loro specifico è il legame finalizzato: di coppia (con un solo cliente), di piccolo gruppo, organizzativo, comunitario o sociale. Attraverso l'instaurazione, la gestione, l'evoluzione del rapporto col cliente, lo psicologo promette di stimolare o facilitare cambiamenti, interni o comportamentali, ed in ciò sta il suo specifico professionale. Tali cambiamenti sono inerenti lo stato del mondo interno o il comportamento, cioè riguardano la sfera cognitiva ed

emotiva, ma possono avere conseguenze sul piano fisico, sociale, lavorativo. Se dunque la skill specifica dello psicologo è quella relazionale, a prescindere dal campo d'impiego che può essere tradizionale (il disagio) o nuovo (l'agio), dobbiamo sforzarci di descrivere questa "capacità di avviare e gestire relazioni finalizzate". Non si tratta di una capacità generica di apertura alle relazioni amicali, amorose, di vicinato motivata dall'altruismo, dallo scambio o dalla socialità. Si tratta di una skills che consente di aprire e modificare relazioni non personali, ma di ruolo; non di scambio ma ad esclusivo beneficio del cliente; asimmetriche all'inizio, e simmetriche al termine; centrate su un risultato entro un tempo determinato. La capacità relazionale dello psicologo non ha niente a che fare con l'affabilità o la amichevolezza, ma semmai con il teatro, la simulazione, il controllo, per cui, se serve all'obiettivo, deve essere amichevole anche se non ne ha affatto voglia, e ostile anche quando ama. Lo psicologo non deve gestire la relazione secondo la piacevolezza per sé o per il cliente, ma solo nella direzione del risultato concordato con il cliente. Questa skill comprende fattori cognitivi ed emotivi che rimandano a queste competenze molecolari:

- sicurezza di ruolo e controllo di sé
- plasticità e flessibilità comportamentale
- capacità di simbolizzare e trasferire la soddisfazione fuori dal legame

Senza queste skills, lo psicologo non riesce a manovrare la relazione con intenzionalità mirata al progetto. Al contrario, gestisce il rapporto col cliente secondo le sue personali pulsioni, la sua rigidità espressiva, la sua ricerca pragmatica di soddisfazione immediata. Naturalmente queste skills molecolari sono aggregati di tessere psicologiche "atomiche" o "cellulari", che a loro volta sono insiemi di elementi

basici infinitamente piccoli. Che possono attendere una definizione precisa da parte della comunità scientifico-professionale (come abbiamo detto nel Cap.1), ma che intanto possono e devono essere acquisiti con un'apposita formazione. E' stata disastrosa l'idea, perseguita dall'Ordine degli psicologi, di imporre e regolamentare solo le scuole post-lauream degli psicoteapeuti. Con questo, si è implicitamente sostenuto che mentre gli psicoterapeuti devono avere una formazione specifica delle loro skills psicologiche (mediante un training), tutti gli psicologi dell'agio possono svolgere la loro professione senza alcuna formazione psicologica. Come se i fenomeni del trasfert e del controtransfert, dell'insicurezza, e del bisogno di gratificazione fossero presenti nella sola relazione psicoterapeuta – paziente e non in tutti i tipi di relazione, cioè in tutti i tipi di ruolo dello psicologo. Nella diagnostica, nella formazione, nell'orientamento, nella consulenza, nella ricerca di mercato, cioè in tutte le pratiche gestite da psicologi sono attivi gli stessi fenomeni registrabili nel rapporto terapeuta-paziente, per il semplice fatto che, in ogni caso, il lavoro psicologico è quello di operare attraverso la relazione.

PARTE III
FORMARE LE COMPETENZE

In questa Parte saranno presentate alcune delle più evidenti patologie e distorsioni della formazione odierna. La gravità della situazione non può essere ulteriormente taciuta almeno fra coloro che considerano la formazione una leva centrale del cambiamento. Enunciazioni astratte di tono nobile ed elevato, corrispondono ad una prassi concreta che definire miope e selvaggia è un eufemismo. La situazione è tanto più grave in quanto oggi, quando la formazione di base sta riconoscendo il valore dell'autonomia e la pari dignità fra pubblico e privato, la formazione post-scolastica sta diventando quasi tutta pubblica e centralizzata. Ormai tutta la politica formativa è sottratta agli Enti Locali, alle imprese di formazione e ai professionisti della formazione, ed è sotto l'asfissiante controllo delle tecno-burocrazie dell'Europa, dei Ministeri e delle Regioni. E le competenze, di cui si parla nelle prime due parti di questo libro, sono l'ultima cosa di cui ci si preoccupa.

Cap. 8
L'Unione Europea sta uccidendo la formazione

L' UE ha negli ultimi anni progressivamente aumentato la sua presenza e influenza nel settore della formazione professionale, post-qualifica, manageriale e permanente. Il dichiarato è naturalmente benevolo. L'impegno viene giustificato con analisi teoriche condivisibili sulla società post-moderna, sulla necessità di aumentare le competenze, sull'esigenza di un salto in avanti culturale. L'effettivo è invece tanto disastroso da legittimare i sospetti di qualcuno sulle intenzioni neo-imperiali, di ispirazione sovietica, dell'Unione Europea. La UE è nata concretamente, aldilà dell'idealismo dei "padri", su una logica materialista: carbone e agricoltura sono stati per anni al centro dell'attenzione dei partners. In tempi più recenti ha prevalso una leadership economicista: oggi l'Europa è dei banchieri, dei monetaristi e dei contabili. La modalità caratterizzante è dirigistica: orientamenti, raccomandazioni, armonizzazioni sono le parole dolci per indicare l'omologazione coatta mediante strategie elaborate dal centro. Il tutto è presieduto da un'élite tecno-burocratica la cui logica è centrata da una parte sul formalismo cartaceo, il controllo ossessivo e pervasivo, l'omogeneizzazione impersonale, e dall'altra sull'arbitrio assoluto, il corporativismo castale, e, non di rado, l'interesse personale (vedi il recente scandalo Cresson[32]). Materialismo, economicismo, dirigismo e burocratismo sono stati i tratti principali del totalitarismo sovietico. Il fatto che questi elementi siano applicati non

[32] Magli I., *Contro l'Europa,* Bompiani, Milano, 1997

solo agli affari, ma ora anche alla formazione è un fattore di grande preoccupazione. Perché la formazione tocca direttamente il mondo interno degli individui; influenza le menti, i cuori ed i comportamenti; agisce sulla visione del mondo. Oggi la gran parte della formazione realizzata in Italia è sotto il controllo dei parametri europei, il che è avvenuto riversando somme cospicue in questa partita. Chi si adegua alle proposte europee può ricevere molto danaro per la formazione, dunque tutti si sottomettono rinunciando a iniziative formative autonome. Comuni, Province, Centri di formazione professionale, associazioni, istituti di formazione, associazioni di categoria, sindacati e imprese hanno rinunciato volentieri alla loro autonomia, entrando nella corsa per i fondi elargiti dalla UE. I quali sono legati a contenuti, metodi, tempi, ruoli, costi e sistemi di valutazione decisi dalla eurotecnocrazia della regione, dei Ministeri o di Bruxelles.
La critica radicale all’Europa non riguarda solo Bruxelles e l’èlite politica e burocratica internazionale. L’Unione Europea è pilotata da un centro che si identifica con nodi speculari presenti in tutti gli Stati membri. Per quanto riguarda la formazione in Italia, il Ministero del Lavoro e buona parte delle burocrazie regionali, non solo applicano, ma amplificano i caratteri negativi europei di materialismo, economicismo, dirigismo e burocrazia.

MATERIALISMO ED ECONOMICISMO

Queste due ispirazioni, fra loro intrecciate, dominano l’odierna l’attività formativa. Ogni azione formativa è legata a possibili sbocchi occupazionali o imprenditorali, cioè deve sembrare finalizzata a obiettivi “concreti”. Inoltre, i criteri di decisione su quali attività

fare sono esclusivamente legate ai costi, cioè a parametri omogenei, si tratti di Corsi per ciabattini o per esperti di intelligenza artificiale. Infine, gli unici controlli effettivi sulle azioni svolte sono di natura meramente contabile. Tutta questa centralità dell'economico e dell'utile è di marca prettamente ideologica, perché nessuna verifica è mai stata fatta sui benefici che le azioni formative della UE hanno prodotto sull'occupazione e sull'imprenditorialità. Se i miliardi spesi dalla UE nel decennio 1989-1999 avessero avuto anche solo un'efficacia del 50%, i Paesi dell'Unione dovrebbero essere sul punto di vedere sparire la disoccupazione: il che non è. L'unica vera efficacia economica delle azioni formative ha riguardato gli euro-tecnocrati, che sono aumentati di numero ed hanno guadagnato in potere e reddito, e gli operatori della formazione, il cui tasso di occupazione (sia pure molto precaria) è salito in modo prodigioso.

CENTRALISMO E DIRIGISMO

A livello europeo si decidono gli obiettivi, che vengono poi specificati a livello nazionale e regionale. Il percorso non è affatto "bottom-up" come la retorica europea ripete ossessivamente. Le esigenze del singolo Comune, dell'area produttiva, della categoria di fruitori, o della fascia di utenza possono trovare espressione solo dentro i binari tracciati dall'alto al basso. Ma non si tratta di linee generali, dentro le quali le differenze locali possono esprimersi. Al contrario, si tratta di minuti obiettivi e minuziosissime procedure, dentro le quali chi vuole fare formazione deve inserire le proprie presunte particolari esigenze. Siccome questa eventualità è remota, e siccome tutti vogliono comunque abbeverarsi al fiume dei finanziamenti, vengono inventate di sana

pianta esigenze locali (perlopiù con finte ricerche di sfondo e dati inventati), mentre le reali necessità restano senza risposta. Il centralismo ed il dirigismo potrebbero avere il vantaggio del coordinamento degli sforzi e della riduzione degli sprechi e dei doppioni da campanile. Ma così non è, perchè il centralismo è peggiorato da una burocrazia frantumata, incomunicante e competitiva. Ogni comparto, ogni obiettivo, ogni progetto afferisce a diversi Dipartimenti, Direzioni, Assessorati ciascuno dei quali assegna o meno fondi, senza alcuna conoscenza della situazione locale o particolare e senza interessarsi delle scelte degli uffici vicini. Così non è raro che in uno stesso Quartiere o Comune, per le stesse categorie di utenti, siano stanziati milioni per corsi del Fondo Sociale Europeo (FSE), corsi legati a Progetti Urban, corsi per Progetti Operativi Multiregionali, corsi all'interno di Patti Territoriali. Ai quali si possono aggiungere altre azioni formative attribuite da linee come Socrates, Leonardo, ecc. . Il percorso dall'alto al basso è di tale complicazione e farraginosità, che anche laddove esistesse una effettiva necessità particolare di formazione, questa non potrebbe essere soddisfatta per semplici motivi temporali. Almeno un anno passa dalla rilevazione del bisogno locale alla approvazione dello stanziamento. Solitamente passano sei mesi dall'approvazione dello stanziamento all'avvio dell'attività. La quale raramente dura meno di un anno. Il prodotto della formazione diventa dunque disponibile circa 2/3 anni dopo la rilevazione del bisogno. Non è dunque infondato affermare che l'unica efficacia della formazione riguarda gli stessi operatori (burocrati, intermediari, gestori, formatori) che appartengono al circuito di erogazione dei finanziamenti.

OBIETTIVI E VINCOLI FORMATIVI

La prima assurdità riguarda la definizione degli obiettivi formativi. Questi in genere vengono desunti dagli orientamenti della UE e tradotti in specifico dalle burocrazie ministeriali e/o regionali, ed ad ogni passaggio aumentano di numero e ampiezza. Così avviene che un Corso di 600 ore prometta di raggiungere 8 o 9 obiettivi. Poi accade che gli obiettivi non sono mai disgiunti dai vincoli a volte chiaramente contradditori con gli obiettivi. Per esempio nessuna azione formativa può essere pluriennale, anzi le più devono essere realizzate nell'anno solare dell'approvazione. Siccome nessuna decisione centrale viene presa in gennaio, ma verso aprile o anche giugno, il tempo per la formazione si contrae in 7 o a volte 5 mesi, con l'inevitabile compressione del calendario, che talvolta viene a prevedere il lavoro d' aula nei giorni festivi, compresi Ferragosto, Natale e Capodanno.
Ultimamente si è diffuso nei vari obiettivi il vincolo di un'elevata frazione del monte ore spesa in "stages" cioè in stazionamenti degli allievi presso imprese, organizzazioni o enti pubblici e privati. Tralasciamo le situazioni grottesche che si verificano quando i ritardi sono tali per cui ci si ritrova a dover organizzare stages per operatori agricoli quando le imprese agricole fanno "dormire" i campi; o per operatori di imprese turistiche in zone marine che arrivano a fare lo stage in novembre. Basta notare che in genere gli obiettivi obbligati riguardano la creazione di "nuove professionalità" o "nuovi bacini occupazionali". Per esempio, si chiede di formare tecnici di agricoltura biologica in zone dove non esistono aziende di prodotti biologici. Oppure esperti nella gestione di servizi sportivi in aree del tutto prive di strutture. Oppure

ancora di tecnici dell'orientamento al lavoro autonomo, laddove non opera nessun centro di orientamento. Qualche volta c'è nel territorio un'impresa biologica, un campo sportivo o un servizio di orientamento, gestiti in modo sperimentale e primitivo da 2/3 operatori, che dovrebbero dunque ospitare per uno stages 15 corsisti nell'arco magari di 2 mesi e in un periodo dell'anno nel quale il lavoro è scarso. Ma tant'è, se un anno e mezzo prima è stato presentato un corso che obbligatoriamente doveva prevedere 200 ore di stage, bisogna farlo.
Un altro vincolo, legato agli obiettivi riguarda le tipologie di utenza. Ci sono corsi per disoccupati di lunga durata, giovani sotto i 19 anni, donne, disabili. Per decenni la cultura formativa si è interrogata sui problemi dell'integrazione, arrivando al punto fermo di eliminare le classi speciali, i ghetti razziali o religiosi, le gabbie generazionali, ed ora l'UE scopre gli obiettivi mirati per comparto. Quindi tutti a lanciare corsi per "casalinghe che intendono rientrare nel lavoro", "minorenni da avviare al lavoro autonomo", "disoccupati con diplomi deboli", "carcerati da reinserire". A volte, queste figure mitiche esistevano davvero quando il proponente ha presentato il progetto formativo. Ma quando arriva il via, quanti sono rimasti disponibili? Spesso questi utenti vengono cercati dopo che l'approvazione è pervenuta. Si apre così la caccia al partecipante, con una cospicua lista di benefits. Le diarie per chi si iscrive lievitano, le opportunità di viaggi all'estero aumentano. Si dà il via ad una nuova professione: l'allievo di corsi finanziati dalla UE. Con un po' di abilità c'è chi si iscrive a 2/3 corsi simultaneamente, il che, se si conta sulla benevolenza obbligatoria dei gestori, può offrire un reddito fino a 15/20.000 lire orarie.
Altro vincolo solitamente affiancato agli obiettivi di apprendimento è quello del varo di un'impresa

autonoma dei corsisti. Essendo ormai noto che il lavoro dipendente è in via di sparizione, l'utilità della formazione UE viene ricercata nell' autoimprenditorialità. A parte il fatto che tutti conoscono le difficoltà insuperabili di un'impresa autonoma, si finge di credere possibile che dopo 600 ore di formazione in 5 mesi, comprese 200 ore di improbabile stage, si possano preparare dei diciassettenni, delle casalinghe, dei carcerati al varo di imprese autonome. Ma non è solo questo il paradosso. Gli ineffabili esperti della formazione UE approvano corsi per 15 utenti che, dopo un corso con un tema unico, dovrebbero attivare un'impresa per la cui vita occorrono competenze diverse. Quindici giovani che hanno seguito, sia pure con profitto, un corso per "tecnici di agricoltura biologica", anche se l'iter prevede "elementi di amministrazione" o "tecniche di vendita", non possono fondare alcuna azienda senza coinvolgere almeno un contabile e un venditore, e magari anche una segretaria, un esperto di import-export, un meccanico o un magazziniere. Ma così è: ogni corso deve sfociare un simulacro di impresa, che raramente sarà realizzata davvero, ma che consente di inserire alcune ore di "formazione all'impresa" e "sostegno allo start-up".

Le analisi di questo libro ma anche della gran parte dei testi sulla formazione indicano come centrale la questione delle skills, cioè delle competenze personali e generali, di un soggetto che sempre più spesso l'impresa e la società richiedono: flessibile, autonomo, comunicativo, negoziale. La formazione delle skills è a volte anche richiesta dalle declaratorie degli obiettivi formativi, poi però la richiesta dei contenuti, la distribuzione oraria, i vincoli gestionali ed amministrativi sono tali che nessun corso consente un tempo per le skills superiore al 10% del totale. E spesso questo

tempo viene del tutto eliminato a favore delle tradizionali, confortevoli e comode “lezioni unidirezionali. L’aggravante è che queste istituzioni corsuali, coi loro obiettivi ed i loro vincoli, sono tali da veicolare un messaggio di rigidità, dipendenza, non comunicazione e non-negozialità. Il prodotto della formazione Ue, cioè l’incremento delle competenze degli utenti è in molti casi inesistente, o inutile, o addirittura in contrasto con le esigenze sia economiche che umane della società immateriale.

DISCREZIONALITA’ VALUTATIVA

La prova più evidente del centralismo e del dirigismo della formazione targata Europa è che nessuno è in grado di capire con quali criteri un progetto sarà o è stato finanziato. Non esiste per l’Ente che valuta alcun obbligo di motivare l’approvazione o il rifiuto di un progetto, non esiste alcuna autorità cui ricorrere per delucidazioni o per ricorsi. Il sospetto che ci siano motivi clientelari a spiegare la segretezza e la bizzarrìa delle valutazioni, è più che motivato. L’ipotesi che nessun progetto venga analizzato se non per trovarne i motivi di eliminazione formale, è fondata. Non sono in grado di provare questi sospetti e queste ipotesi, ma come si spiega che due progetti identici presentati in due diversi luoghi siano uno approvato e l’altro no? Come si spiega che lo stesso staff ottenga per 2 progetti simili, e da una stessa Commissione, valutazioni diseguali? In genere la valutazione dei progetti viene fatta da funzionari regionali o da consulenti esterni, di nessuno dei quali è noto il nominativo. E’ tanto improbabile che questi siano portati alla benevolenza verso progetti presentati da “amici”? Nell’ambiente dei formatori professionisti italiani, ci sono meno di un centinaio di nomi che

potrebbero garantire competenza e imparzialtà, grazie al loro prestigio ed alla loro anzianità. I valutatori delle azioni formative UE sono migliaia: come vengono scelti e reclutati? A prova della opacità del sistema, non è stato fatto alcun registro o elenco di valutatori riconosciuti.

La discrezionalità viene abitualmente mascherata attraverso la presentazione anticipata degli “indicatori di valutazione” e dei “punteggi”. Per cui, insieme agli obiettivi, ai vincoli e alle procedure di presentazione della proposta formativa, si presentano a priori i punteggi assegnabili per ogni indicatore. Questo vorrebbe essere un sistema di trasparenza, mentre non è che un trucco da illusionisti. Se per esempio viene affermato che la “qualità dello staff formativo” potrà avere un punteggio fino a 20, nulla viene detto sui criteri di questa qualità. Per cui , a seconda delle esigenze dei valutatori, di volta in volta la qualità può essere:

- la presenza di titoli accademici, che a volte valgono anche se eccentrici rispetto alla tipologia del corso
- l’anzianità professionale, che qui è valutata di più e là di meno, per privilegiare i giovani
- l’esperienza in corsi uguali a quello proposto, anche quando è impossibile, dato il carattere di novità del corso
- l’esistenza di pubblicazioni, che possono contare anche se eccentriche rispetto alla tipologia del corso
- le competenze formative documentate, anche se la certificazione è fatta da un parente o da un Ente che formativo non è
- il livello elevato nella gerarchia di un’istituzione pubblica: chi è un alto dirigente ha sempre i titoli anche per fare formazione, su un tema qualunque.

IL SISTEMA DELLE GARE

Da quando la UE ha assunto sempre più il potere nelle questioni della formazione, questa viene solitamente assegnata agli Enti di formazione attraverso bandi e gare, modellate su quelle in uso per i lavori pubblici. Si tratta di un sistema apparentemente legale e garantista, ma che, applicato ad un settore immateriale come quello della formazione, tutela solo l'arbitrio e la discrezionalità dell'appaltatore. Tutto ciò che nella Prima Repubblica si faceva sottobanco, con un po' di vergogna, e col rischio (verificatosi) di cadere nell'illegalità, oggi si fa in forma legale, alla luce del sole e senza alcun rischio. Attraverso il sistema delle gare (che gare non sono) corre un sistematico giro di voti di scambio, clientelismo e affarismo amplificati in proporzione all'ingrandimento della torta formativa. I modi con cui le gare vengono truccate, arrivando a rendere legale l'arbitrio più sfacciato sono infiniti e qui ne presenterò solo alcuni. Alcuni sospettano che parecchie di queste modalità siano illegali o incostituzionali, ma nessuno prova ad avviare un contenzioso, perché per i "pesci piccoli" i tempi ed i costi di un giudizio sarebbero insopportabili, e quasi tutti i "pesci grandi" che operano nella formazione sono conniventi e ricattabili. Tutto il sistema si regge su una formalità superficialmente ineccepibile ed una sostanza di fondo illegale, talché nessuno sarebbe immune da seri controlli approfonditi. Possiamo dire che gli operatori della formazione sono costretti ad operazioni illecite, che si perpetuano grazie alla garanzia che i controllori si limitano alla superficie formale. Il che si basa su un patto d'acciaio fra euro-tecnocati e operatori della formazione: controllo, potere e prebende ai primi in cambio di soldi a pioggia ai secondi, purché e finché questi giocano al gioco

imposto dai quelli. Il gioco vale fra Bruxelles e Roma, fra Roma e le Regioni, fra queste e gli Enti di formazione: un meccanismo collaudatissimo di centinaia di miliardi che prosegue da oltre 10 anni e non sembra declinare.

INTERMEDIAZIONE

Ci sarebbe da pensare che un Ente che vuole appaltare un corso intenda trovare sul mercato il meglio che esiste al minor costo. Questo dovrebbe portare l'appaltatore a favorire la partecipazione: invece no. Il linguaggio, i tempi, i vincoli sono tali da rendere impossibile per il 90% degli Enti formativi la partecipazione agli appalti. Il linguaggio è talmente oscuro e infarcito di sigle, acronimi, riferimenti legislativi che solo chi ha una specifica "competenza in gare" può decodificare i bandi. A ciò si aggiunga che in genere dal momento in cui il bando è reso effettivamente pubblico alla scadenza di presentazione non c'è mai più di un mese, più spesso si sta sulla settimana. Infine, il numero dei vincoli e la quantità dei costi sono elevatissimi. Tutto ciò ha portato alla nascita di una nuova figura di intermediazione: lo studio o il consulente esperto in gare. Operatori che non hanno mai fatto un'ora d'aula, né come partecipanti né come docenti, detengono un potere "semaforico" cioè tale che senza di loro è praticamente impossibile fare gare. Naturalmente le loro prestazioni non sono gratuite. Nei casi migliori trattengono dal 5 al 15 % dell'ammontare richiesto col progetto presentato. In altri casi chiedono di essere pagati per la pratica, anche se non va a buon fine. Nei casi peggiori, l'intermediatore, compresa l'importanza del suo ruolo, si mette a partecipare direttamente alle gare, rastrellando in seguito sul

mercato operatori che incarica di attuare il percorso formativo. Alla faccia della qualità. Ci sono imprese di due persone, nessuna delle quali ha mai fatto formazione, che in tal modo arrivano a fatturati di miliardi in formazione per la UE. In un certo senso va riconosciuto che questa prassi ha dato un contributo alla lotta alla disoccupazione: dando il via ad imprese di intermediazione!

VINCOLI PER L'APPALTATORE

Il disinteresse dell'Ente appaltante per una partecipazione estesa, arriva a far pensare che ciò avviene per precisi intenti di manipolazione della gara quando si analizzano i vincoli presenti nella maggior parte dei bandi.
In primo luogo i costi. Per avere i bandi, per essere invitati alla gara, per partecipare in concreto, bisogna pagare: quote rimborso fotocopie e certificazioni infinite in carta legale. In molti casi addirittura occorre versare una cauzione, non in caso di vittoria (il che sarebbe comprensibile) ma anche solo per partecipare. La cauzione viene trattenuta fino alla nomina del vincitore e spesso anche per un lungo tempo successivo: si arriva facilmente ad un anno dal versamento alla restituzione. Questo fattore, oltre agli altri che abbiamo già visto e vedremo, taglia fuori tutte le imprese di formazione "giovani" e beneficia solo gli Enti ricchi e consolidati.
In secondo luogo, ci sono i vincoli sulle categorie d'impresa. Molti bandi sono riservati alla partecipazione di cooperative sociali, per di più regolarmente iscritte nei registri della Regione dell'Ente appaltante. A parte il fatto che questo appare come una deroga al principio della libera concorrenza, si sancisce in tal modo il

principio della regionalità, che sembra ispirato alle idee leghiste. Parimenti di stampo leghista è la clausola, che si sta diffondendo, per cui la partecipazione ad una gara è ammessa solo per quegli Enti che hanno sede nella città in cui il bando è stato emesso. Altri bandi sono riservati a organizzazioni non profit, come se la formazione dovesse essere un'azione di volontariato obbligatorio, per il quale, oltre tutto, occorre concorrere. Altri bandi richiedono un preliminare invito, il che consente all'appaltante (senza dover dare alcuna motivazione) di selezionare a piacere i partecipanti che gareggeranno. La Regione Lombardia, in fatto di vincoli, ha raggiunto nel 1999 vette da sovietismo brezneviano. I corsi del Fondo Sociale Europeo, con pochissime eccezioni, sono riservati ai Centri di Formazione Regionali o riconosciuti dalla Regione. Un Comune o un Ente pubblico non possono partecipare direttamente, né affidando il progetto ad un Ente di loro scelta: devono affidarsi ad un Centro pubblico o riconosciuto (dalla Regione, ovviamente).
In terzo luogo i curricula. Il modo più elegante di selezionare i partecipanti è qui. Non sono pochi i bandi che richiedono, come condizione per partecipare, la dimostrazione di aver fatto nel triennio precedente progetti uguali e di ammontare simile a quello bandito. Ci sono bandi talmente particolari che tutti sanno già prima il nome dell'Ente formativo che può aver fatto un progetto uguale (magari sperimentale e unico in Italia). La cosa viene legalmente sanata con la clausola che la gara sarà considerata valida anche in presenza di un solo concorrente. Esiste la scappatoia dell' Associazione Temporanea d'Impresa (ATI), cioè della possibilità di più Enti formativi di associarsi per partecipare. Molti bandi però eludono questa opportunità con un altro trucco. Un' ATI ha senso nella misura in cui consente l'integrazione di diverse

caratteristiche e competenze, ma sono molti i bandi che richiedono a tutti i gruppi membri dell'ATI le stesse caratteristiche di curriculum, bilancio, e ragione sociale. Sempre per impedire a gruppi "giovani" di partecipare, esiste poi la richiesta di presentare i bilanci del biennio o triennio precedente: il che taglia fuori tutti gli Enti formativi appena fondati. Un altro vincolo è quello di richiedere che l'impresa appaltatrice abbia operatori dipendenti regolarizzati. Anche questa norma serve a eliminare a priori tutti i gruppi di professionisti associati, le piccole imprese a 2/3 soci, i formatori libri professionisti, in favore dei grossi Enti.
In quarto luogo, il vincolo della documentazione. Per partecipare alla gara non basta indicare un prezzo, o dare un progetto di massima: sarebbe troppo facile. Il progetto deve essere minuzioso, fino all'indicazione delle attività d'aula ora per ora, così come minuzioso alla lira deve essere il piano dei costi. Tutto ciò in barba alla teoria della formazione come processo di interazione e come stimolatrice di flessibilità. Ma non basta. Occorre allegare nella documentazione i nomi, i curricula, ed i contratti dei formatori che l'appaltante intende impiegare. Ricordiamo che fra la gara e l'inizio dell'attività passa in genere un anno. Ma l'appaltante vuole che un anno prima sia l'appaltatore sia i formatori si impegnino, con date e costi predecisi. Questo è un altro trucco. Nessuno è in grado di mantenere promesse simili, e tutti lo sanno. Tuttavia questa clausola serve per mantenere in stato di ricatto permanente il vincitore. Se non sarà "gentile" con l'appaltante, potrà in ogni momento essere messo in mora per avere cambiato un formatore. Ancora. Vanno allegati al progetto che gareggia anche le offerte di leasing o di acquisto per le attrezzature didattiche, e il contratto di affitto, con planimetria, della sede ove si terrà il corso. Per il leasing o l'acquisto occorre chiedere

a qualche fornitore un’offerta, che, in caso di vittoria, sarà soddisfatta almeno un anno dopo. Per il contratto di affitto, è obbligatorio garantire che i locali siano a norma della Legge 626, il che è praticamente impossibile in zone deprivate. Molti se la cavano con una dichiarazione di “avvìo di lavori di adeguamenti” che poi non partono mai. Se i burocrati sono “amici”, non controllano. Ma anche questo sarà un elemento di ricatto.
L’ultima novità in fatto di documentazione richiesta, che tuttavia sembra diventerà più diffusa, è la certificazione di qualità (ISO 9000, ecc.). Un sistema di carte palesemente inutili nelle situazioni di lavoro immateriale come la formazione, ma che è difficile e costoso, dunque dà lavoro ad altri tecnocrati e tiene fuori dal giro tutte le “giovani” imprese di formazione.
Se per caso lo stesso ente appaltante bandisce 4/5 gare simili, ovviamente occorre infilare in ogni busta copia di tutta la documentazione che dunque va fatta (e spesso bollata) in 4/5 copie. Nella documentazione, il fatto che gli operatori siano formatori è un vincolo quasi sempre assente. D’altronde né a Bruxelles, né a Roma, né presso l’ente locale che ha stilato il bando i formatori sono mai consultati. La formazione non è intesa dalla UE come una professione, ma come un’integrazione di altre professioni, un hobby transitorio, un’autodefinizione.

ARBITRARIETA’ DEL GIUDIZIO

Del fatto che il giudizio sui gareggianti sia arbitrario, che i nomi dei valutatori siano ignoti, che non esiste obbligo di motivazione abbiamo già detto. Interessante è notare qui che la Commissione giudicante può fare due cose, a discrezione, quando, aperte le buste trova qualche

carenza, irregolarità o imprecisione, anche microscopiche o insignificanti. Una minoranza, ragionevolmente, chiede integrazioni o correzioni. La maggioranza va invece a caccia di ogni più piccolo sbaglio per eliminare i candidati. Ho assistito personalmente alla eliminazione di una proposta perché la trascrizione dell'offerta differiva di £.20.000 (su un miliardo) da un foglio all'altro. Tutto ovviamente dipende dall' appaltante: se protetto dall'appaltatore, gli si chiedono integrazioni, altrimenti viene cestinato. Molte Commissioni usano poi un altro trucco, regolare quanto smaccato. Alla scadenza dei tempi "inderogabili" per la presentazione delle offerte, se i candidati non sono graditi, chi tarda di 5 minuti viene estromesso. Se i candidati graditi non arrivano in tempo, o arrivano in tempo ma senza la necessaria documentazione, la scadenza viene dilazionata. Si arriva fino a 3/4 slittamenti, in attesa che i candidai giusti siano pronti. Far slittare una data, in modo regolare, non obbliga l'appaltante ad alcuna spiegazione che peraltro sarebbe facile: basta una tempestiva indisposizione di qualche membro della Commissione.

FILOSOFIA NO PROFIT

Per la UE ed il Ministero, che pagano miliardi in consulenze, l'azione formativa deve essere di puro volontariato. Il meccanismo della contabilità precedente e seguente i corsi è tale che esclude formalmente: il rimborso degli interessi bancari, il pagamento di ogni spesa di organizzazione, il giusto ricavo d'impresa che può garantire la sopravvivenza dell'Ente formatore. Le schede di presentazione del bilancio iniziale escludono esplicitamente queste voci. Secondo gli euro-tecnocrati

è escluso che un singolo formatore possa gestire un corso, ma è anche escluso che l'organizzazione formativa, che gestisce l'attività della UE, possa recuperare il rimborso delle spese bancarie e dei costi generali, nonché una remunerazione per il capitale d'impresa. Secondo questi illuminati burocrati un Ente formativo deve accollarsi in proprio i costi organizzativi, di marketing, di ricerca e di progettazione, nonché i costi bancari (per la fidejussione iniziale ed in itinere, per le anticipazioni di spesa- a volte il saldo arriva oltre un anno dopo il termine del corso). E deve rinunciare espressamente a ricavare un utile dal corso. Non solo. In sede di rendicontazione, le spese in eccesso non vengono rimborsate, ma le spese non effettuate vengono decurtate. E vengono rimborsate solo le spese già effettuate e dimostrate. Il che obbliga ad anticipazioni costose, ed esclude la possibilità di farsi rimborsare prestazioni ottenute a titolo gratuito dall'Ente formatore (per esempio fornite dalla consorte o dalla figlia del formatore). Non basta che l'Ente formatore emetta regolare fattura per l'importo stabilito, dopo un controllo di regolare esecuzione dell'attività. Viene richiesto di presentare tutte le sub-fatture già quietanzate, che l'Ente ha pagato per attuare il corso. Il trattamento è riservato solo agli Enti formatori, nella presunzione che siano disonesti e che, incassato il pagamento, scappino con la cassa. Non si pone nemmeno la questione di un appalto per materiali tipografici, nel quale il tipografo deve allegare alla fattura le sub-fatture dei fornitori di inchiostro, carta, grafica, ecc. Ai formatori invece sì, è questo che si chiede. Con queste grottesche condizioni, come mai molti Enti formatori partecipano ai bandi per attività della UE? Semplice, perché tutti indistintamente sono abili nell'effettuare capriole formalmente legali ma tali da garantire il ricavo che i bandi negano. Eccone alcuni.

Trucco n.1: chiedere agli operatori vere e proprie tangenti. Gli operatori fatturano all'Ente una certa somma, restituendo una parte della quale in danaro, oppure in prestazioni di lavoro gratuito. Trucco n.2: attribuire al corso una spesa di segreteria elevata, giustificata con i contributi effettivamente versati al dipendente, e poi usare la segretaria per altri progetti. Il trucco n.2 si può fare anche coi materiali, le attrezzature, le aule. Trucco n.3: compilare un adeguato numero di carte con firme regolari per attività mai svolte. Il lato agghiacciante della situazione è che questi ed altri trucchi sono noti a tutti i burocrati e gli eurocrati che, informalmente, arrivano a suggerirli o a darli per scontati, per cui non metterli in atto è considerata un'ingenuità da inesperti.

CONTROLLO MERAMENTE BUROCRATICO

Il controllo di efficacia, efficienza e soddisfazione, circa la formazione effettuata, è inesistente, ma quello burocratico è implacabile. Il formatore può stare in aula immerso nella lettura del giornale, i partecipanti possono dormire o giocare a carte, si possono ripetere le stesse lezioni anche 5/6 volte, l'apprendimento e la trasferibilità sono opzionali: va tutto bene. Ci sono invece eventi considerati gravissimi, che possono addirittura sospendere il finanziamento.
Il primo è che il numero dei partecipanti non scenda mai sotto una certa soglia, che varia nelle diverse situazioni. Questo capestro è noto a tutti, per cui gli allievi diventano quasi subito i sovrani della situazione: non in senso formativo, ma in senso disciplinare. Spesso, senza nemmeno chiedere, si vedono raddoppiare la diaria da Enti che temono di perderli. Possono arrivare tardi ed uscire prima. Possono stare assenti quando

vogliono. Possono fare incontri di calcio o poker in aula. Se un formatore interviene basta minacciarlo di ritirarsi. Il secondo è la firma. Tutto deve essere firmato più volte: registri, curricula, dispense, fogli presenza. Il paradosso si è raggiunto in una città del Sud, dove in un corso che prevedeva una ricerca sulla Mafia e nel quale i partecipanti hanno intervistato i cittadini, sulle loro opinioni, il Ministero ha chiesto che ogni questionario (anonimo) fosse firmato sia dall'intervistatore sia dall'intervistato. Il terzo sono i giustificativi. Dal viaggio al caffè, dalla matita alla telefonata: tutto deve avere un giustificativo con dicitura del corso e deve essere registrato in una contabilità speciale, consegnato in copia (qualche funzionario chiede l'originale, ed è difficile fargli capire che questo è contro la legge)al Ministero, e tenuto per ispezioni fino a 5 anni dopo la fine dell'attività. Il quarto sono le relazioni. Ogni corso sviluppa una mole di 5/10 chili di carta, in originale: inutile parlare di floppy disc o CD-Rom (novità non ancora recepite dalla burocrazia). Iniziale, parziale, intermedia, finale, per ogni lezione, per ogni ora di lezione, per ogni dispensa, per ogni colloquio di selezione, per ogni provvedimento, ogni riunione, ecc. viene richiesta una relazione scritta. L'unico effetto di tutto ciò è che ogni azione formativa dà lavoro ad un operatore amministrativo dedicato a tempo pieno.

E LA QUALITA' DELLA FORMAZIONE?

Fra i soldi che vanno all'intermediario, i soldi per segretarie e contabili, i soldi per le diarie degli allievi, le attrezzature e i materiali, i rimborsi delle spese vive e i ricavi (occulti ma effettivi) dell'ente formatore, è raro che ai formatori arrivi più del 30/40% del bilancio

complessivo di un corso. Ne consegue che la prassi è inserire in un corso un 10/20% di tempo formazione vera, con formatori professionisti, lasciando il restante tempo in mano a giovani volonterosi che, se va bene, si sono appena laureati. Stante l'aleatorietà delle valutazioni, e la scarsità dei tempi di preparazione, come vengono confezionati i progetti di formazione? Con un frenetico ricorso alla funzione "taglia/incolla" di Word. Gli Enti formativi dispongono tutti di un thesaurum di "frasi celebri", obiettivi analitici, modelli tecnici, un po' originali, un po' tratti da pubblicazioni, un po' copiati qua e là. Alla bisogna, una buona segretaria "taglia e incolla". C'è chi sta addirittura preparando un programma informatico che faccia i progetti in automatico. Ne consegue che la funzione di progettazione, una delle due fasi centrali del processo di formazione, si è declassata. D'altra parte, una seria progettazione presuppone la conoscenza del contesto e degli utenti. La conoscenza del contesto è già un'impresa in una situazione, come quella italiana, dove nessun Ente locale dispone di dati statistici aggiornati. Se poi si deve stendere un progetto in dieci giorni, è impossibile fare qualcosa di serio. Circa gli utenti, il progetto formativo viene fatto un anno prima che questi appaiano all'orizzonte, ed è quasi impossibile fare effettive modifiche una volta vistili in faccia.

Prendiamo il più serio ed onesto formatore o gestore di processi formativi esistente e chiediamogli di fare formazione di qualità nelle condizioni descritte. Non può contare su allievi particolarmente motivati; non può permettersi formatori professionali; non ha tempo per concentrarsi sul contenuto del lavoro, tanto è preso dal contorno buro-amministrativo; sa che nessuno valuta la qualità del suo lavoro; sa che i risultati del corso non avranno alcun effetto sulla assegnazione futura di altri

corsi; vede che ci sono in giro formatori ed Enti notoriamente screditati che pure fanno corsi UE a raffica, per centinaia di milioni: perché dovrebbe preoccuparsi della Qualità ?

Cap. 9
Per la qualità delle competenze: cosa serve oggi?

Tutta la partita “formazione” della UE e le sue applicazioni italiane e nazionali, sembra avere due sole preoccupazioni. La prima è l’alimentazione di potere e ricchezza degli euro-buro-tecnocrati, operanti ai tre livelli: europeo, nazionale e regionale. Con questo termine intendiamo da coloro che progettano e programmano i piani formativi, agli intermediatori che li traducono dal centro alla periferia, ai gestori dei mega-Enti di formazione che li realizzano. La seconda, intrecciata alla prima, è il controllo politico centralizzato e dirigista su tutta l’attività formativa finanziata e la riduzione di quella non finanziata. E’ interessante notare che la Scuola Statale, tanto giustamente vituperata e considerata vecchia, verticista e burocratica, può definirsi – anche se la Rifoma dell’autonomia deve ancora iniziare davvero- un’oasi di libertà gestionale e professionale, se paragonata alla formazione di matrice UE. I gradi di libertà di dirigenti, docenti, allievi e il livello di radicamento nella comunità di una qualsiasi Scuola Media Inferiore o Superiore, sono tre volte superiori a quelli riscontrabili nei corsi UE. Gli spazi di discrezionalità, di ricerca della qualità, di particolarismo territoriale sono praticamente inesistenti nei corsi promossi e controllati da Unione Europea, Ministero del Lavoro e Regioni. E’ tutto da capire se questo sia il frutto di mera imperizia o un calcolo mirato al dominio politico attraverso il controllo di un’attività cruciale come quella formativa. Se poniamo mente locale (v. Parte I) ai problemi che l’Occidente si trova di

fronte ed alle competenze umane, professionali e sociali che servono perché ogni soggetto individuale, sociale e politico possa superarli con efficacia e senza rinunciare alla sovranità, non possiamo che provare del pessimismo. La formazione sembra il primo dei terreni di conquista della società immateriale da parte di oligarchie tecno-burocratiche, che puntano verso una direzione neo-imperiale della crisi di Occidente. Non fornire skills adeguate, ma anzi influenzare verso competenze e atteggiamenti non emancipatori, costruttivi e negoziali sottintende una volontà, consapevole o meno, di conservazione delle condizioni di sudditanza, estraniazione e insignificanza di milioni di soggetti. L'attuale formazione UE, cioè quasi tutta la formazione attuale dal momento che la formazione autonoma decresce progressivamente, sembra una risposta adattiva alla crisi, ispirata dalla accettazione della decadenza dell'Occidente. Tuttavia, poiché non possiamo credere ad una strategia diabolica pensata da qualcuno, è possibile auspicare che esistano spazi per una inversione di tendenza, che restituisca alla formazione il suo ruolo di leva della crescita, individuale, sociale ed economica. Ecco i punti nodali di questa possibile conversione.

DECENTRAMENTO E AUTONOMIA

Fin quando la formazione non tornerà ad essere legata strettamente ai bisogni diversi e soggettivi dei fruitori - allievi e mercato in cui le competenze vanno dispiegate- , non sarà possibile avere né efficacia né efficienza. Le metodiche da "gosplan", che hanno fallito in campo economico e sociale, non possono funzionare nel settore immateriale. Occorre al più presto tradurre in concreto il principio sostenuto da tutti i documenti

europei del "bottom-up", senza ricorrere alla finzione formale che, essendo gli eurocrati eletti, sono la migliore espressione della periferia. La UE, il Ministero e le regioni devono iniziare ad investire risorse verso quegli Enti che s occupano di formazione, con una qualità controllata nella sostanza invece che limitata alla forma, a contatto con gli utenti e con il mercato.

LIBERALIZZAZIONE DI DOMANDA E OFFERTA

E' palesemente contradditorio, in un'epoca basata sullo slogan della privatizzazione, che proprio una delle attività più necessariamente libere - la crescita umana e professionale dei soggetti- sia gestita con criteri collettivistici. La distruzione del mercato e della qualità, prodotta dalla colonizzazione dei corsi UE richiederà anni per essere sanata. Occorre sancire, a tutti i livelli, che la formazione deve essere aperta a chiunque, col minor numero di vincoli. Una formazione per disoccupati, una per ex-carcerati, una per disabili, una per donne, e così via per target sempre più segmentati, è esattamente in linea con la frantumazione che ha messo in crisi la modernità. I corsi vanno fatti con partecipanti che ne abbiano desiderio, bisogno e motivazione, semmai integrando e connettendo i gruppi, i ceti, i segmenti di popolazione.
Va sancita la massima apertura verso i più diversi operatori della formazione, abolendo steccati geografici, bancari, burocratici o di altro tipo. Mettere in circolo risorse e farle competere per la qualità dei risultati, deve essere l'obiettivo primario. E' evidente che la prevalenza di Enti formativi protetti e garantiti, per di più senza merito alcuno, non può stimolare la ricerca della qualità. Il sistema attuale della formazione è organizzato in modo da impedire letteralmente

l'ingresso di nuove risorse, idee e operatori giovani, se non in posizione servile. Senza contare che tali situazioni "di riserva" facilitano l'instaurarsi di legami perversi fra erogatori ed operatori, controllori e controllati. Non è un caso che raramente si levino voci di critica verso le politiche formative da parte degli Enti che potrebbero avere un peso significativo. La realtà è che gli Enti formativi con maggior peso politico sono parte del sistema euro-tecno-burocratico, cui appartengono i funzionari di Bruxelles, i dirigenti ministeriali e gli Assessori regionali.

DEBUROCRATIZZAZIONE E CONTROLLO DEI RISULTATI

La logica dell'impresa, intesa come iniziativa legale profittevole e centrata su obiettivi, permea da tempo settori delicati come gli armamenti, la farmaceutica, la sanità, persino la scuola. Non si spiega come mai invece la formazione debba continuare ad essere considerata un'azione burocratica e non profit. Anche questa condanna è un elemento a sfavore della qualità. Come può essere di qualità un'intrapresa governata solo da procedure cartacee e impedita nella ricerca di qualsiasi ricavo? Il ricavo d'impresa è un fattore centrale della ricerca, della sperimentazione e dello sviluppo. Non possiamo sorprenderci se un Ente formativo, che non può avere ricavi per le spese generali, continui per anni a fare corsi con gli stessi lucidi e le stesse dispense del primo Dopoguerra; o veda i propri formatori diventare obsoleti per impossibilità di aggiornarli. Inoltre, l'idea che un'impresa formativa operi sulla base di procedure burocratiche e non per risultati, è ormai discussa persino nelle Scuole dell'Obbligo e nelle

Amministrazioni Locali (per citare due burocrazie ottocentesche). Nessuno ipotizza che la UE, il Ministero le regioni finanzino a pioggia e alla cieca ogni attività formativa. Si tratta di approntare forme di controllo sui risultati della formazione, invece che sui moduli o sui giustificativi. L'erogatore del finanziamento dovrebbe limitarsi a:

- approvare, secondo modalità e criteri trasparenti, il progetto ed il relativo bilancio
- controllare in itinere che il progetto sia realizzato secondo standard trasparenti di qualità formativa
- controllare al termine i risultati di apprendimento ottenuti, sulla base di indicatori e misurazioni espliciti
- pagare l'Ente formatore, secondo i normali sistemi in uso sul mercato (fatto salvo l'eventuale contenzioso, come avviene in ogni transazione)

Tutto ciò, oltre alla rinuncia al controllo politico ed al potere burocratico, richiede una cultura della formazione, che consenta all'erogatore di valutare in modo trasparente i progetti presentati, di controllare la qualità del processo e di verificare il grado di raggiungimento dei risultati dichiarati all'inizio. In altre parole, possiamo affermare la seguente banalità: ad ogni livello, per fare della formazione, occorrono dei formatori.

LA QUALITA' DEI FORMATORI

L'apparente banalità con cui si chiude il precedente paragrafo è uno dei fattori cruciali del successo o del fallimento della formazione. Come d'altronde accade in ogni tipo di lavoro. Chi si farebbe operare una rotula da un ventenne non ancora laureato? Chi assumerebbe medicine fatte dal pizzicagnolo? Chi farebbe costruire

la propria casa o riparare la propria auto, tenere la propria partita Iva, da un laureato in veterinaria che non ha studiato nemmeno un'ora di edilizia, meccanica o contabilità? Eppure è questo che succede in migliaia di aule, ogni giorno della settimana, in ogni città italiana (e forse anche europea, ma questa è un'aggravante). La casistica delle bizzarrìe più grottesche è sterminata. Fanno formazione indifferentemente diplomati, laureandi o laureati in ogni disciplina. La progettazione dei corsi è affidata a un ragioniere, un architetto, un sacerdote. Fra i tutores troviamo giovani con diploma da maestra elementare, ex-venditori di merendine, psicoterapeuti. Per fare il docente in una qualsiasi materia non occorre affatto avere un titolo "coerente" a meno che non si considerino coerenti la laurea in lettere per il marketing, o il diploma Isef per l'insegnamento della psicologia della vendita.
Come valutare una strategia, quella della UE, che dichiarando di puntare sulla formazione per lo sviluppo socio-economico, si dimentica di sviluppare la professione del formatore? Relativamente ai corsi di cui stiamo parlando, ci sono almeno 7 categorie di formatori:

- i macro-progettisti,
- i valutatori,
- gli orientatori/selezionatori,
- i gestori,
- i tutores,
- i docenti,
- gli addestratori

Per quanto riguarda i macro-progettisti è necessario che siano scelti, accanto ai burocrati dei veri formatori ed esperti professionisti. Il che non pare avvenga mai. Non è che in Italia o in Europa non esistano: la formazione professionale post-diploma o on the job è nata negli Anni Sessanta e dunque da ltre 40 anni si

sono creati quadri della formazione piuttosto competenti, tant'è che fino al delirio dei corsi UE e ancora oggi, esisteva ed esiste una élite di formatori che operano per le grandi imprese nazionali e multi-nazionali, nei centri di ricerca privati o universitari. La letteratura prodotta da questi formatori è notevole. Esistono associazioni professionali fra formatori. Insomma esiste una professione coi suoi princpi, una sua etica, una sua qualità. Chiunque legga con un po' di competenza i mega progetti UE, ministeriali o regionali capisce subito che nessun vero formatore se ne è occupato: sarebbe ora di cominciare.
I valutatori sono un tipo di formatore che la Comunità Europea aveva iniziato a lanciare, ma che non ha preso molto piede., specie in Italia Soprattutto non è sorto alcun meccanismo di etica e trasparenza, che garantisca la equidistanza e la competenza dei valutatori. Ancora solo burocrati, bancari, contabili oppure qualche formatore che valuta i progetti qua e gareggia là dove ci sono colleghi che valutano là e gareggiano qua. I formatori che si impegnano nell'orientamento e nella selezione dei partecipanti sono un'altra categoria che dovrebbe essere qualificata. Tanto più che ormai non esiste corso che non selezioni i partecipanti anche in base alle competenze psicologiche dei candidati. Sarebbe legittimo aspettarsi che procedure di orientamento o selezione che indagano o agiscono sulle skills personali, per processi di formazione, fossero gestite da psicologi esperti sia nella formazione sia nell'orientamento /selezione. Non si tratta qui di affidare alla laurea in psicologia il dono dell'infallibilità, ma certo qualche competenza in più ed un po' di pudore etico va riconosciuto a professionisti che devono anche rispondere ad un Ordine. Forse episodi di nepotismo, manipolazione, evasione dei criteri di segretezza, tanto

frequenti nei processi di orientamento/selezione legati ai corsi, sarebbero meno diffusi. Non è raro infatti che i processi di orientamento siano inquinati dalla necessità di trovare il numero adeguato di partecipanti. Che la selezione sia ispirata a criteri di "raccomandazione" o di pregiudizio ideologico. Che le informazioni ottenute nei colloqui siano divulgate a terzi.
I gestori dei processi formativi solo raramente sono formatori. In molti casi provengono da carriere burocratiche o amministrative. Qualche volta sono ex insegnanti. Spesso, sono persone trovatesi per caso – o fedeltà politica- a dirigere un Ente formativo. In sé questo non sarebbe strano, visto che capita in tutti i comparti che gli apicali abbiano provenienze molto eterodosse. Il fatto è che l'assunzione di un ruolo direttivo nella formazione non è quasi mai accompagnato da una qualche formazione specifica. Così avviene che il manager di un Ente formativo sia spesso la persona meno formata in assoluto, per lo specifico ruolo che gestisce, operante all'interno di quell'Ente (allievi compresi). E si trova da un giorno all'altro a fare progetti, assumere formatori, gestire processi di valutazione della formazione.
I tutores, i docenti e gli addestratori sono i tipi di formatore più a diretto contatto con partecipanti o allievi. I tutores dovrebbero essere coloro che sono più di altri – grazie alla continuità nel rapporto formativo ed alla conoscenza minuziosa dell'intero iter – responsabili dei processi di apprendimento. Invece i tutores vengono per solito impiegati come segreteria del dirigente, per le telefonate ai docenti, gli acquisti di materiale, le fotocopie, e la compilazione –compito cruciale- dei registri. I motivi di questo equivoco sono diversi. Il primo è che pochi progettisti sanno cosa sia l'apprendimento con tecniche attive, quindi i progetti formativi perlopiù prevedono solo una sequenza di

lezioni dei docenti. Il secondo, legato al primo è che i tutores sono i meno valutati fra i formatori, dai vincoli tariffari della UE. Il terzo, connesso ai due precedenti, è che i tutores vengono scelti fra i giovani meno preparati, meno colti, con meno esperienza che si trovano sul mercato: obiettori di coscienza, tirocinanti, studenti, o al massimo neo-diplomati o neo-laureati. Non sanno fare formazione e dunque non devono farla; non devono fare formazione e dunque non son o obbligati a saperne niente.

I docenti sono in genere, ma non è detto, gli esperti di un qualche contenuto, chiamati a travasarlo nella testa dei partecipanti. Anche qui, come nella aurea tradizione della scuola italiana, vale il principio che sapere qualcosa equivalga a saperla insegnare. Quindi via con agghiaccianti e noiosissime lezioni, sullo stile della scuola media, nei casi migliori arricchite- qui ci sono più mezzi- con sterminate batterie di lucidi. Molti docenti solo lettori di lucidi, che messi in sequenza magari dal dirigente del corso, vengono presentati in bell'ordine e senza tante digressioni. Le domande non previste dai lucidi, oppure un transitorio disordine fra i lucidi, o la rottura del proiettore gettano intere aule nel panico. Certo non mancano anche i docenti che sanno formare alla loro materia, ma questo è del tutto casuale visto che non esiste alcun elenco pubblico, iter formativo o esame che garantisca la competenza dei docenti. In secondo luogo, questo è malvisto perché può essere flessibile, eterodosso, impreciso rispetto ai programmi scritti mesi prima altrove e rispetto ai registri. I migliori sono costretti a fare oneste lezioni e poi mentire sui registri e nei rapporti, dichiarando di essere stati formalmente ineccepibili. In terzo luogo, ma non è di minore importanza, fare una buona docenza e leggere una fila di lucidi viene remunerato allo stesso modo, il che non stimola certo alla fatica della qualità.

Gli addestratori, nei casi in cui vengono impiegati, sono spesso i migliori, anche perché sono formatori che per definizione operano solo per affiancamento, imitazione e correzione. Anche loro non sanno alcunché di formazione, ma per fortuna questo non è sempre decisivo. Spesso è sufficiente limitarsi alla tecnica. La questione si complica nei casi di formazione non manuale – quella manuale è la più facile e diffusa- nella quale l'addestramento contiene molte componenti psicologiche. Pensiamo all'addestramento al volo, alla guida automobilistica, oppure al lavoro subacqueo, alle discipline del movimento o allo stesso computer. Qui spesso le resistenze dei partecipanti richiederebbero un lavoro addestrativo raffinato, utile a farle superare senza che si trasformino in malvezzi compensativi o peggio in rifiuto dell'apprendimento. Ma tant'è, in assenza di competenze specifiche, gli addestratori si attestano sul metodo dei marines: comando, voce grossa, e qualche sarcasmo su chi non impara in fretta.

COME RICONOSCERE I FORMATORI DI QUALITA'

Un problema rispetto alla qualità dei formatori, si dice, è quello di riconoscere i veri formatori, stante che la professione non ha una regolamentazione ufficiale. E' il problema che si è presentato negli ultimi trent'anni, con la nascita e l'insediamento sociale di centinaia di nuove professioni. La regolamentazione tarda a venire e nel frattempo domina l'arrembaggio, con seguente dequalifica dei servizi prestati e danni ai fruitori. In verità esistono criteri chiarissimi che potrebbero essere usati per discriminare fra i professionisti di qualità e gli altri. Vediamone alcuni.

Professionisti full-time o part-time

E' intuitivo che coloro che operano sul mercato in quanto professionisti a tempo pieno della formazione, offrono maggiori garanzie di qualità di coloro che vi operano part-time, occasionalmente, come integrazione con altra occupazione. Lo stesso fatto di svolgere un lavoro saltuariamente, testimonia di un basso grado di qualificazione, motivazione, impegno verso l'eccellenza. Chi affiderebbe una delicata operazione chirurgica ad un medico che pratica part-time all'ospedale , lavorando nel frattempo come informatore farmaceutico?

Formatori specifici o eccentrici

Spesso, allo scopo di evitare critiche, si ricorre a formatori provenienti dall'università. Il che potrebbe essere un buon criterio se gli insegnamenti prescelti fossero psicologia oppure scienze della formazione. La tragedia è quando vengono imbarcati per la formazione delle skills, docenti universitari, in quanto tali: economisti, giuristi, architetti, statistici. Lo stesso equivoco si presenta nel mondo professionale, quando vengono chiamati psicoanalisti a fare formazione delle skills, funzionari pubblici per corsi sulla leadership, dirigenti scolastici per l'aggiornamento di insegnanti.

La notorietà e il controllo sociale

Un formatore professionista affermato si riconosce anche dal numero di pubblicazioni che ha prodotto e dal numero di convegni nei quali è apparso con un ruolo attivo. Tali condizioni non garantiscono l'eccellenza, perché si possono pubblicare anche insulsaggini, e si può partecipare a convegni squallidi. Tuttavia libri, articoli, convegni hanno importanza perché mettono il professionista in condizioni di essere giudicato dalla comunità. La notorietà consente almeno un controllo

sociale, che invece è del tutto assente nei casi di formatori che non hanno mai pubblicato una riga o presenziato ad incontro pubblico.

L'associazionismo professionale

Un vero professionista non opera da solo, ma in équipes, gruppi, organizzazioni formative. Non solo perché questa appartenenza consente la realizzazione di progetti formativi di grandi dimensioni, impossibili ai singoli. Ma anche perché l'esistenza di colleghi con cui si condivide il lavoro, comporta un controllo ed una spinta alla qualità. Un vero professionista è aggregato ad una o più associazioni di categoria, italiane o straniere. Anche se questo non è un elemento decisivo, e innegabile che l'associazionismo professionale offre la possibilità di controllo sociale e di aggiornamento continuo, ben maggiore di quelli che ha il formatore solitario.

Pubblicità dei curricula

E' raro che siano resi pubblici i curricula dei formatori coinvolti in tutti i gradi di un progetto formativo. Addirittura dei macro-progettisti e dei valutatori sono ignoti anche i nomi. Spesso però anche verso l'aula, i partecipanti, viene mantenuto uno strano riserbo sulla storia professionale dei formatori. Lo si vede dai bandi e dai programmi divulgati sui giornali o in forma di locandina: vi si parla di tutto fuorché dei formatori. Invece, in una situazione fluida e destrutturata come quella della formazione, il curriculum dovrebbe essere trasparente, pubblicizzato, oggetto di dibattito. Siccome non esiste alcuna autorità che possa certificare la qualità del formatore, la sua storia formativa e professionale può essere la sola garanzia.

Esistenza di radici

La stragrande maggioranza dei formatori sono definibili, come ha fatto R.Kaes, come “uccelli fenice”: perché si sono fatti da sé sulle ceneri di altre professioni o di un iter scolastico appena concluso. Cosa autorizza un formatore a definirsi tale? Questa dovrebbe essere la prima domanda di committenti e fruitori. Se fosse fatta, nove formatori su dieci oggi non saprebbero rispondere. In molte professioni consolidate, le radici di una legittimità a svolgere la professione è un diploma di qualifica, una laurea, un concorso, un patentino (strano che ci voglia una patente per guidare una barca, e non per “guidare” un gruppo di corsisti), un esame di Stato, una licenza. Per le nuove professioni, come per la formazione, basta la parola! Potrebbe essere un elemento di liberalizzazione e de-burocratizzazione, se l’autocertificazione fosse accompagnata da un curriculum e da un apposito iter formativo. La lettura dei curricula di molti sedicenti formatori è spassosa. Si va dalla partecipazione al Convegno su “Il parto indolore” alla ricerca su ”L’economia agricola del Belize”, fino all’impegnativo corso triennale di “danzaterapia”. Gli psicologi in particolare sono commoventi, quando si presentano come candidati per un lavoro di formazione. Per sanare la radicale insicurezza che gli viene data dall’università, i neo-laureati in psicologia si buttano a capofitto in una ridda di impegni formativi post-lauream, anche molto onerosi: corsi le più svariate psicoterapie, seminari sull’ipnosi, convegni sulla violenza alle donne, tirocinii con disabili di varia natura, volontariato presso servizi psichiatrici, cicli di conferenze sul marketing, lunghi studi sugli esiti professionali dei gemelli. Inutile cercare nei curricula di questi giovani le parole: formazione, apprendimento, didattica per adulti, tecniche di gruppo, progettazione e verifica. Non solo non se ne trova traccia, ma perlopiù il candidato si

stupisce che vengano fatte simili richieste. E' così strano esigere che chi vuole fare il formatore, abbia almeno un po' di formazione specifica sul lavoro formativo?

FORMAZIONE DEI FORMATORI

Un secondo problema è quella della formazione dei formatori. Chi vuole lanciare su larga scala iniziative di formazione, dovrebbe iniziare con il formare i formatori. Ma ciò non è successo. I corsi per formatori, nelle diverse funzioni di ruolo sono stati pochissimi e mai legati a meccanismi di protezione e valorizzazione. Cioè, anche quando la UE, il Ministero o la Regione hanno finanziato corsi per formatori, non hanno mai successivamente provveduto a legare i corsi successivi alla presenza dei formatori da essi preparati. Lo stesso fenomeno avviene col Ministero P.I., i Provveditorati agli Studi, gli IRRSAE che periodicamente lanciano corsi per aggiornatori, formatori, valutatori, progettisti di formazione, tutores, ecc. il cui utilizzo successivo nei corsi per insegnanti dovrebbe essere ovvio. Ma non avviene quasi mai.
Eppure, in una società tutta percorsa da strategie di formazione per lo sviluppo sociale, per la lotta alla disoccupazione, per l'integrazione delle diversità e miriadi di altre finalità immateriali, il primo obiettivo dovrebbe essere quello di qualificare la professione formativa. Mediante corsi di base e specializzazione, attribuzione di qualifiche o attestati, elenchi regionali dei formatori certificati, normative che vincolino le azioni formative alla presenza di formatori veri. Oltre a qualificare i progetti di formazione, una simile regolamentazione renderebbe formali e stabili migliaia di posti di lavoro, che oggi sono invece sostituiti da

decine di migliaia di situazioni di precariato. Non sono meno di 50.000 gli operatori coinvolti oggi in modo saltuario, occasionale e precario nella formazione non scolastica, almeno un terzo dei quali potrebbero diventare professionisti full-time della formazione, ove il settore fosse regolato.

COLLEGAMENTO CON IL LAVORO: SKILLS VS. CONTENUTI

La formazione UE viene fatta perlopiù su obiettivi di contenuto, il che viene giustificato con la necessità di un collegamento col mondo del lavoro. L'approccio degli insipienti progettisti dei corsi UE al rapporto formazione-lavoro consiste nel creare corsi dal titolo è uguale a quello dei lavori in circolazione. Siccome da tempo siamo in presenza di una frantumazione delle professioni, i corsi diventano ultraspecialistici: per operatori di macchine a controllo numerico, per esperti nella costruzione di pagine web, per programmatori in Java, per manager di strutture sportive, per operatori di e-commerce, per tecnici di agricoltura biologica, per tecnici delle pari opportunità, e così via all'infinito per suddivisioni e specializzazioni sempre più minuziose. Tutto ciò è esattamente il contrario di quello che richiede il mondo del lavoro. Tralasciamo il caso tragico dei corsi alla fine dei quali il contenuto degli stessi sparisce addirittura dal mercato, come per esempio è accaduto per i programmatori in Cobol, gli esperti in macchine di scrittura elettronica. Negli altri casi si pone comunque il problema di una formazione basata su contenuti rigidi, laddove il lavoro chiede flessibilità, competenze personali, capacità di apprendere ad apprendere. Nessuna impresa informatica che oggi si interessa di creare pagine web, ha davvero bisogno di

operatori esperti nel fare pagine web nel modo attuale, che di mese in mese cambia. Ha bisogno di operatori che, a partire dalla conoscenza minima di un linguaggio attualmente in voga, sia capace di evolversi, cercare in tutto il mondo soluzioni migliori, imparare prima di altri, o addirittura inventare un linguaggio che pochi altri conoscono, ma soprattutto creare per primi quello che fra un anno starà al posto delle pagine web. Le imprese richiedono dunque competenze, più che contenuti. Perché per esse è relativamente facile provvedere on the job alla trasmissione di contenuti, conoscenze tecniche o procedure transitorie. Anzi, spesso le imprese ricorrono a tecniche e procedure talmente innovative che nessun corso potrà mai precederle. Invece il mondo del lavoro, in ragione delle competenze e dei tempi medio-lunghi che richiedono, non sarà mai in grado di formare alle skills basiche e specialistiche che servono. La sfasatura spesso lamentata fra la formazione e l'impresa non riguarda tanto le competenze relative all'uso di una macchina o di una tecnica, che possono facilmente essere acquisite sul posto di lavoro, ma concerne l'attitudine ad operare in una organizzazione complessa, la velocità nel prendere decisioni, la disponibilità ad apprendere ed applicare nuove procedure, la creatività nel trovare soluzioni ai problemi, la capacità di ascoltare i comandi e di comunicare proposte di innovazione. La difficoltà che dei giovani hanno di attivare sul mercato una piccola impresa di manutenzione di fotocopiatrici , al termine di un corso UE, non risiede nella scarsa competenza circa il funzionamento tecnico di questo o quel modello di fotocopiatore. Dipende semmai dalla difficoltà a gestire i rapporti con le istituzioni, prendere decisioni rischiose in autonomia, relazionarsi coi possibili clienti, gestire le complesse dinamiche interne di un'impresa.

Anche dal punto di vista dei partecipanti, la formazione UE, impostata sui contenuti invece che sulle skills, è una iattura. Quando la formazione si concentra su una porzione di un segmento di un comparto di un settore, cioè si iper-frammenta, condanna il partecipante ad una occupabilità ridottissima. La specializzazione è un'arma, se si colloca su una solida base di competenze generaliste. Un corso per "animatore turistico" condanna i partecipanti ad un lavoro stagionale, mentre un corso per "animatore" offre maggiori segmenti di occupazione ed una più facile accumulazione di specializzazioni successive. Invece la legislazione prevede oltre 23 tipi diversi di animatore, per ciascuno dei quali vengono fatti corsi diversi. E' lo stesso che succede ai corsi per educatori di centri di aggregazione giovanile che non riescono a operare in centri di aggregazione per anziani. O per psicologi esperti nell'orientamento scolastico, che non sono impiegabili nell'orientamento professionale o al lavoro autonomo. Né è fondata l'argomentazione per la quale le skills di base sono di competenza della Scuola dell'Obbligo o dell'Università. Perché è a tutti noto che le skills formate in questi gradi della formazione sono, quando va bene, di carattere genericamente umanistico e mai legate al mondo del lavoro. La Scuola dell'Obbligo insegna a leggere e scrivere, o parlare un buon italiano: non forma la capacità di gestire coi colleghi di lavoro i problemi della produzione e del mercato. L'università insegna le basi teoriche e metodologiche di una professione, non mai i concreti "trucchi" di cui questa vive. La Scuola dell'Obbligo e l'università insegnano dei contenuti (cioè sono adattive e riproduttive), ma non formano ad apprendere, ricercare, inventare, risolvere. Se i corsi UE volessero davvero affrontare i problemi dell'impresa immateriale e dell'occupazione, dovrebbero preoccuparsi della

formazione per i grandi comparti produttivi, e concentrarsi sulle skills psicologiche più richieste in quei comparti. Ciò richiedere l'abbandono di una formazione per contenuti a favore di una formazione per processi; la riduzione delle figure docenti a favore di quelle orientative, tutoriali e addestrative; lo spostamento da un controllo formale e burocratico ad uno sui risultati; la rinuncia alla rigidità in favore della flessibilità della formazione.
Tutto ciò è davvero ignoto alla UE ai Ministeri, alle Regioni, agli Enti di Formazione? Non credo all'ipotesi di una beata ignoranza, che sarebbe di per sé colpevole. E' più facile credere ad una volontà precisa del potere politico di mantenere i cittadini in stato di bisogno e penuria; della tecnocrazia di mantenere un controllo a misura delle sue competenze; e dei Centri di Formazione di dividere la torta senza eccessivi e rischiosi impegni di qualità.

BIBLIOGRAFIA

Aa.Vv., "LA FORMAZIONE ALTERNATIVA", Etaslibri, Milano, 1975.

Aa.Vv., "LA FORMAZIONE PSICOLOGICA", Cittastudi, Milano, 1994

Aa.Vv., "IL SOGGETTO DELLA POLITICA", Atti XXIII Congresso SIPS di Milano (1993), Patron, Bologna, 1994.

Agnoli F., "LE PAROLE DELLA PSICOLOGIA: DUE TERMINI IN INGLESE, UNO SOLO IN ITALIANO?", su Giornale italiano di psicologia, vol. XVII, n.4 dicembre 1990

Blisset L., "NET GENERATION", Castelvecchi, Bologna, 1995

Blisset L.. “MIND INVADERS", Mondadori, Milano, 1996

Caprara G.V., Perugini M., “L'APPROCCIO PSICOLESSICALE E L'EMERGENZA DEI DEI BIG FIVE NELLO STUDIO DELLA PERSONALITA'", su Giornale italiano di psicologia, vol. XVIII, n.5, dicembre 1991

Cocco G.C., "IPERMANAGING", F. Angeli, Milano 1993

Contessa G., "LA FORMAZIONE", Cittastudi, Milano 1993

Contessa G., "QUALITA' NEL SERVIZIO E COMPETENZE NEGLI ATTORI", su Dirigenti Scuola, anno XVII, n.4, marzo aprile 1997

Contessa G., "SKILLS PER IL TERZO MILLENNIO", su Impresa e società, anno XVIII, n.6 marzo 1987

Contessa G., " PROBLEMI E PROPETTIVE DELLA PSICOLOGIA COME PROFESSIONE", in Atti del Convegno di Sensibilizzazione Professionale "PROFESSIONE PSICOLOGO DUE", Ed.SIPs-Clueb, Bologna, 1984

Contessa G., "PSICOLOGIA DELL'AGIO E NUOVE FRONTIERE SCIENTIFICHE E PROFESSIONALI", su Psicologia Italiana Notizie, Ed.CST, Torino, nn.4-5, luglio-Ottobre 1987.

Cripple G., "INSTRUCTIONAL STYLES DIAGNOSIS INVENTORY: INCREASING STYLE AWARENESS AND FLEXIBILITY", in Pfeiffer J.W. "The 1996 Annual-vol 1 Training, Pfeiffere Co. Canada 1996

De Marchi L., "PSICOPOLITICA", Sigarco, Milano, 1975

Echeverria J., "TELEPOLIS", Laterza, Bari, 1995.

Enriquez E., "ULISSE, EDIPO E LA SFINGE. IL FORMATORE FRA SCILLA E CARIDDI", in Speziale- Bagliacca R. (a cura di) "Formazione e percezione psicoanalitica" Feltrinelli, Milano, 1980

Fornari F., "PSICOANALISI DELLA GUERRA", Feltrinelli, Milano, 1966,

Foucault M., “LA CURA DEL SE'", Feltrinelli, Milano, 1985

Kaes R., "QUATTRO STUDI SULLA FANTASMATICA DELLA FORMAZIONE E IL DESIDERIO DI FORMARE " in Aa.Vv. "Desiderio e fantasma in psicoanalisi e pedagogia", Armando, Roma, 1981

Knowles M., "LA FORMAZIONE DEGLI ADULTI COME AUTOBIOGRAFIA", R.Cortina Ed., MIlano, 1996.

Latouche S., "LA MEGAMACCHINA", Bollati Boringhieri, Torino, 1995.

Matte Bianco I., "L'INCONSCIO COME INSIEMI INFINITI", Einaudi, Torino, 1981

Negroponte N., "ESSERE DIGITALI", Sperling & Kupfer, Milano, 1995

Ricossa S., "MALEDETTI ECONOMISTI", Rizzoli, Milano, 1996.

Rifkin J., "LA FINE DEL LAVORO", Baldini & Castoldi, Milano, 1995

Spaltro E., "SOGGETTIVITA'", Patron, Bologna, 1982.

Il volume si compone di tre Parti. La Prima è centrata sul tentativo di definire il concetto di competenza, che oggi è al centro della scena della Formazione. La competenza è il "mattone" del lavoro formativo ma è anche un oggetto imprecisato ed oscuro. La proposta dell'autore è che la comunità dei formatori si sforzi di trovare un consenso sulla descrizione e classificazione delle competenze, secondo l'iter già percorso da altre discipline consolidate come la chimica, la fisica o l'informatica. La Seconda parte si sforza di presentare modelli di lettura e definizione delle competenze indispensabili al lavoro in questa epoca di transizione fra la Modernità e l'Immaterialesimo. Partendo da un approccio generale, seguono i casi relativi ad alcune professioni attive nel settore dei bisogni intangibili.

La Terza parte è un'analisi del mercato concreto della formazione, così come appre alla fine del secolo, specie dopo il massiccio intervento nel settore da parte dell'Unione Europea.

GUIDO CONTESSA è psicologo, attivo nella formazione. come libero professionista, dal 1973. Autore di oltre 220 pubblicazioni, è co-fondatore e membro del Consiglio Direttivo di ARIPS dal 1978, e amministratore unico di EGEO srl dal 1995.

www.edarcipelago.com
www.arips.com